

Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias

# Introdução à gestão de organizações

Glauco Schultz

  
**UFRGS**  
EDITORA

 **SEAD**  
**UFRGS**  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO RIO  
GRANDE DO SUL

---

Reitor

Rui Vicente Oppermann

Vice-Reitora e Pró-Reitora  
de Coordenação Acadêmica

Jane Fraga Tutikian

---

EDITORA DA UFRGS

Diretor

Alex Niche Teixeira

Conselho Editorial

Carlos Pérez Bergmann

Claudia Lima Marques

Jane Fraga Tutikian

José Vicente Tavares dos Santos

Marcelo Antonio Conterato

Maria Helena Weber

Maria Stephanou

Regina Zilberman

Temístocles Cezar

Valquiria Linck Bassani

Alex Niche Teixeira, presidente

Copyright dos autores 1ª edição: 2016

Direitos da edição: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Capa: Ely Petry

Revisão: Ignacio Antonio Neis, Jaques Ximenes Beck e Sabrina Pereira de Abreu

Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias

Coordenação: Lovois de Andrade Miguel, Gabriela Trindade Perry e Marcello Ferreira

Curso de Graduação Bacharelado em Desenvolvimento Rural (PLAGEDER)

Coordenação Pedagógica: Marcelo Antonio Conterato

Coordenação de Tutoria: Laura Wunsch

Coordenação Núcleo EAD: Tânia Rodrigues da Cruz

Secretário: Jorge Luis Aguiar Silveira

Projeto gráfico: Jadeditora Editoração Gráfica

Editoração: Rafael Marczal de de Lima

---

S387i Schultz, Glauco

Introdução à gestão de organizações / Glauco Schultz ; coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

159 p. ; il. ; 17,5x25cm

(Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias)

Inclui figuras e quadros.

Inclui referências.

1. Gestão. 2. Gestão de organizações. 3. Organizações – Conceito – Características – Dimensões. 4. Ambiente organizacional. 5. Estrutura organizacional. I. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Secretaria de Educação a Distância. II. Título III. Série.

---

CDU 658

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação.

(Jaqueline Trombin– Bibliotecária responsável CRB10/979)

ISBN 978-85-386-0327-6

Glauco Schultz

# INTRODUÇÃO À GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES



# Sumário

<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>7</b>
--------------------------	----------

## UNIDADE 1

<b>ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DE ANÁLISE.....</b>	<b>13</b>
1.1 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DE ANÁLISE.....	13
1.2 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS, FUNÇÕES E PRÁTICAS.....	25
1.3 TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES E DA ADMINISTRAÇÃO: CONCEPÇÕES PIONEIRAS .....	32
1.3.1 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA .....	34
1.3.2 TEORIA ADMINISTRATIVA .....	36
1.3.3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	40
1.4 CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE CRÍTICA .....	44

## UNIDADE 2

<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES DE ANÁLISE, TIPOS DE AMBIENTES E RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>55</b>
2.1 DIMENSÕES DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	56
2.2 TIPOS DE AMBIENTES ORGANIZACIONAIS .....	68
2.3 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS .....	82
2.3.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E A TEORIA CONTIGENCIAL .....	83
2.3.2 ABORDAGENS TEÓRICAS PARA A ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	85

## UNIDADE 3

<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES ESTRUTURAIS, TIPOS DE ESTRUTURAS E DE ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>101</b>
3.1 ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA DAS ORGANIZAÇÕES .....	103

3.2 ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DAS ORGANIZAÇÕES.....	107
3.3 DIMENSÕES ESTRUTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES.....	111
3.3.1 TEORIA DA BUROCRACIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	115
3.3.2 DIMENSÕES DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL BUROCRÁTICA.....	126
3.4 TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E DE ORGANIZAÇÕES .....	128
3.5 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	140
3.5.1 TIPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS.....	142
3.5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	143
3.5.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	145
UNIDADE 4	
<b>ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>149</b>
4.1 MÓDULO 1 .....	149
4.2 MÓDULO 2.....	151
4.3 MÓDULO 3.....	153
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>155</b>

# APRESENTAÇÃO

Ao se estudar gestão de organizações, é necessário fazer delimitações, selecionando e priorizando características e dimensões que determinam a complexidade do contexto organizacional. No presente manual didático, *Introdução à gestão de organizações*, serão abordadas as dimensões interna e externa das organizações, ou seja, respectivamente, a *estrutura organizacional* e o *ambiente organizacional*, conforme esquematiza a figura 1.

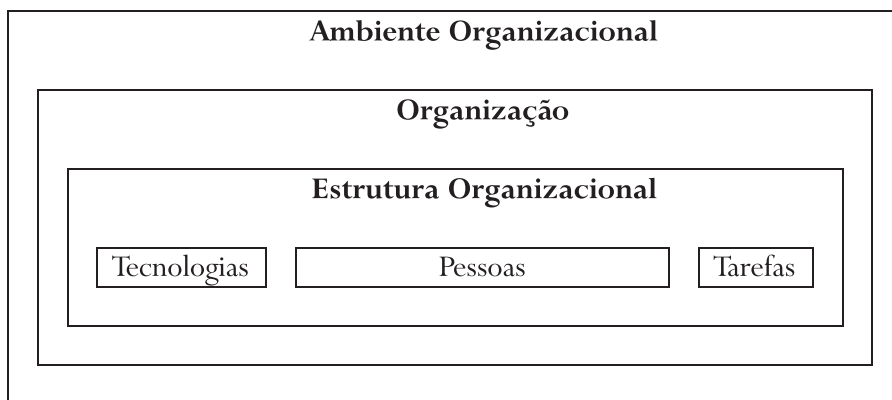


Figura 1 – Dimensões interna e externa das organizações  
Elaborado pelo autor a partir, principalmente, de: CHIAVENATO, 2000.

A análise interna de uma organização contempla sua *estrutura organizacional*, formada por seus principais componentes: as tecnologias, as pessoas e as tarefas. A inter-relação entre esses componentes e as posições que eles ocupam internamente na organização definem a hierarquia, o fluxo de informações, as funções e os níveis de tomada de decisão, entre outros elementos do desenho organizacional. A estrutura, isto é, a configuração interna de uma organização é influenciada, por sua vez, pelas características do *ambiente organizacional*. Assim, as organizações refletem internamente a realidade externa a que estão expostas. Utiliza-se, portanto, uma concepção sociológica da teoria das organizações e da administração.

Dentro dessa perspectiva sociológica, Charles Perrow (1972, p. 25) sustenta ser possível deslocarmos o olhar para problemas fundamentais das organizações e nos afastarmos das perspectivas que atribuem os problemas de gestão das organizações às

peças, aos indivíduos (aspectos psicológicos) ou aos relacionamentos entre pequenos grupos (psicologia social), por exemplo. Não basta, prossegue o autor, identificar os “defeitos das pessoas” e “modificar as pessoas” para melhorar a organização, já que “as atitudes das pessoas são determinadas tanto pela organização na qual trabalham como pelas suas atitudes preexistentes. O mesmo pode ser afirmado com relação ao processo de liderança [...] que depende especialmente das circunstâncias e das atribuições exigidas do líder”.

Assim, a abordagem sociológica das organizações prioriza a análise de grandes grupos de pessoas que exercem suas atividades em conjunto e de organizações com níveis maiores de complexidade. Afastando-se da análise de questões particulares que ocorrem no dia a dia, este olhar mais amplo sobre as organizações, permite identificar melhor as origens dos problemas organizacionais, tais como a influência do ambiente externo, de sua história, da tradição, do mercado, da tecnologia utilizada, dos incentivos adotados, entre outras dimensões que interferem no funcionamento e no comportamento das organizações. Com isso, evitam-se afirmações como “as organizações são as pessoas” ou “o ponto crítico, nas organizações, é o tipo de liderança” (PERROW, 1972, p. 25), já que a organização deve ser analisada em seu conjunto, levando-se em conta os diversos elementos relacionados às modalidades de divisão do trabalho e de níveis hierárquicos, ou seja, à influência que exerce sobre as pessoas a estrutura organizacional interna, sendo esta, por sua vez, moldada e adaptada de acordo com o ambiente externo em que está inserida.

Portanto, tanto as atitudes das pessoas quanto os tipos de liderança, na perspectiva sociológica de Perrow, são variáveis dependentes das estruturas e das funções que cada indivíduo assume dentro de sua organização. Um líder, bem como um grupo de pessoas dentro de uma organização, pode interferir na forma e nos processos de trabalho, mas tais influências não são significativas; ou seja, as ações das pessoas são condicionadas predominantemente pelo contexto interno e externo em que elas atuam. Também ocorrem interferências das pessoas nas próprias condições organizacionais, mas o que vale ressaltar acima de tudo é que os determinantes de como uma organização funciona se encontram no ambiente e na estrutura organizacional. A perspectiva sociológica relativa à gestão de organizações está interessada em descobrir como a estrutura de determinada organização e os diferentes papéis desempenhados pelas pessoas e pelo líder, influenciados pelo ambiente externo, interferem no surgimento deste ou daquele tipo de líder e de grupos informais, bem como de seus relacionamentos, conflitos e outros problemas a eles associados.



Em sua obra *Análise organizacional: um enfoque sociológico* (1972, p. 40), Perrow afirma que o principal problema da maioria das abordagens teóricas utilizadas para a interpretação e a administração das organizações – que ele chama de “falha básica” – está relacionado às “suas tentativas de enunciar princípios, leis, hipóteses, teoremas, postulados (ou mesmo à terminologia empregada), aplicáveis a todas as organizações, ao invés de o serem a tipos específicos de organizações”.

O autor lança a seguinte questão: “Pode existir uma teoria das organizações, ou deve haver diversas teorias das organizações?”. Ele mesmo responde ser necessário considerar a diversidade de organizações existentes e suas “qualidades” (valores, normas, relacionamentos, padrões de comportamento) para se resolverem seus problemas, recorrendo a uma abordagem sociológica. Somente assim será possível compreender a *estrutura*, os *objetivos* e o *ambiente* em que cada uma está inserida, evitando-se explicações unicamente atinentes ao comportamento humano individual ou aos pequenos grupos (p. 43).

Na mesma obra (p. 23), Perrow sustenta que a análise das organizações não se restringe aos problemas relacionados às pessoas e à liderança, como querem os psicólogos, nem àqueles provocados pelas discrepâncias entre os níveis hierárquicos e de comunicação, como defendem os teóricos da administração, tampouco àqueles decorrentes das relações entre oferta, demanda e funcionamento dos mercados e de questões trabalhistas e legais, apontados pelos economistas e pelos cientistas políticos, respectivamente.

Todas as contribuições acima mencionadas são relevantes para o entendimento das organizações; mas Perrow defende a utilização da perspectiva sociológica, argumentando que o elemento central da análise é a estrutura da organização, pois “o ponto de vista estrutural considera os papéis que as pessoas desempenham, ao invés de considerar a natureza das personalidades, nesses papéis”. Além disso, essa abordagem focaliza o relacionamento dos grupos entre si e as estruturas nas quais são desempenhados papéis como vendas e produção, ou seja, o grau de centralização ou descentralização e o “clima” dos valores e expectativas e objetivos das organizações, algo a que ocasionalmente nos referimos como o “caráter” das organizações.

Por fim, Perrow (1972, p. 16) salienta que a teoria sociológica é indispensável para a análise das organizações e para a identificação de seus problemas, e que somente por meio dela será possível selecionar as melhores técnicas disponíveis a serem utilizadas pelos administradores; e defende a relevância dos “instrumentos conceituais” para “definir os objetivos das pessoas e a origem das dificuldades”.

Assim, adotando a concepção sociológica da gestão de organizações acima

explanada, estruturou-se a presente disciplina em três Unidades teóricas: a *organização*, seu *ambiente* e sua *estrutura*. Na Unidade 1, o tema central será a definição de “gestão das organizações”; para tanto, serão discutidos os principais conceitos e teorias das organizações e da administração. O tema da Unidade 2 será o estudo das diferentes dimensões do ambiente em que as organizações estão inseridas. Na Unidade 3, o tema central será a análise das diferentes possibilidades de se estruturar uma organização em função das características do ambiente em que ela está inserida. O quadro 1 apresenta o esquema dessas três Unidades com as respectivas ênfases e conteúdos.

Quadro 1 - As três Unidades da disciplina e as suas respectivas ênfases e conteúdos

<b>Unidades</b>	<b>Ênfases</b>	<b>Conteúdos</b>
<b>Unidade 1</b>	Organização	Definições de organização e administração; abordagens teóricas pioneiras e análises críticas das teorias da administração e da organização.
<b>Unidade 2</b>	Ambiente organizacional	Dimensões do ambiente organizacional; tipos de ambientes organizacionais; relações das organizações com seu ambiente; diagnóstico e análise do ambiente organizacional.
<b>Unidade 3</b>	Estrutura organizacional	Dimensões estruturais das organizações; tipos de estruturas organizacionais; cultura e mudança organizacional; tipos de organizações.

Elaborado pelo autor.

A Unidade 4 encaminha o aluno para uma atividade prática, que consistirá na realização de um estudo de caso sobre gestão de organizações.

Optou-se por elaborar um texto introdutório sobre gestão de organizações que possa induzir os leitores a refletir sobre a diversidade de realidades organizacionais existentes. Por outra, o presente manual visa a contribuir para o estudo da gestão de organizações e, com isso, subsidiar as reflexões aplicáveis à gestão de organizações específicas de determinado setor, tais como o agrícola, o agroindustrial e o de serviços. Por esta razão, não constam exemplos de aplicação dos conceitos à realidade organizacional de maior interesse nas discussões sobre desenvolvimento rural, isto é, às organizações rurais, mas não se minimiza a relevância do estudo das especificidades das organizações agrícolas e agroindustriais na discussão da gestão de processos voltados para o desenvolvimento rural.

Para justificar a forma de exposição do conteúdo, basicamente conceitual e teórica, aduzem-se dois argumentos centrais, o primeiro relacionado às teorias sobre desenvolvimento rural e o segundo, às teorias sobre gestão de organizações.

O primeiro argumento apoia-se em uma perspectiva conceitual e prática sobre o que se entende por desenvolvimento rural. As abordagens atuais relativas a desenvolvimento rural sinalizam para a necessidade de uma maior integração entre os espaços rurais e urbanos ao se planejarem estratégias de melhoria da qualidade de vida, redução da pobreza, aumento da renda, preservação ambiental, redefinição de sistemas de produção, etc. Ou seja, os indicadores de desenvolvimento rural devem ser construídos através de uma abordagem integrada entre as diferentes dimensões que caracterizam determinado território ou região. Assim, entende-se que a implantação de processos de desenvolvimento rural depende de um conjunto amplo de organizações que ocupam os espaços rurais e urbanos, e não somente das estruturas agrícolas e organizacionais.

É, pois, fundamental que, nas reflexões sobre desenvolvimento rural, seja levado em conta o conjunto de organizações presentes em determinada localidade e capazes de contribuir e interferir nos processos de governança territorial. Constatase que existe uma tendência de priorização dos esforços de análise das organizações agrícolas e agroindustriais quando são discutidas estratégias de desenvolvimento rural. É necessário, porém, considerar *pari passu* todas as demais organizações existentes, se o objetivo é implantar processos que requeiram transformações significativas na realidade local, como é o caso das estratégias de desenvolvimento rural. Por este motivo, optou-se por desenvolver uma discussão ampla sobre a gestão de organizações, que poderá enriquecer a análise da diversidade de organizações localizadas em diferentes regiões do Estado e, assim, contribuir para o desenvolvimento rural.

A segunda razão que justifica a adoção de uma abordagem ampla no estudo da gestão de organizações no presente manual prende-se à compreensão de que não existem abordagens, conceitos e ferramentas que componham um campo específico do conhecimento relativo à “gestão de organizações rurais” ou à “gestão de organizações agrícolas ou agroindustriais”. O que se pratica é aplicar as teorias das organizações e da administração ao contexto das organizações rurais. Essas teorias, por sua vez, foram elaboradas ao longo de mais de um século por autores que estavam pouco preocupados em entender um ou outro tipo de organização, fosse ela uma empresa ou órgão público, com atuação nesta ou naquela atividade produtiva ou de prestação de serviços. Procura-se demonstrar, ao longo das páginas do presente manual, que as diferenças entre as teorias se situam na seleção das variáveis de análise

da gestão de organizações, e não necessariamente no conhecimento aplicado a um ou outro setor. A ênfase das análises concentra-se nas relações entre, por um lado, os elementos do ambiente e da estrutura organizacional e, por outro, os efeitos dessas dimensões no conjunto de tarefas, pessoas e tecnologias, permitindo, assim, focalizar tanto organizações de maior quanto outras de menor complexidade.

Portanto, o que determinará a abordagem teórica a ser utilizada dependerá da contribuição que ela poderá trazer à descrição e ao entendimento de qualquer realidade organizacional em estudo: pequena ou grande, pública ou privada, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, de produção de bens ou de serviços, agrícola ou industrial, de abrangência nacional ou internacional, familiar ou de sociedade anônima, individual (sociedade limitada) ou cooperativa, simples ou complexa, unitária ou multidivisional, governamental ou não governamental, filantrópica ou comercial, entre outras características.

Entende-se que, com relação às teorias, as diferenças dizem respeito, basicamente, à ênfase escolhida no estudo – ambiente, estrutura, tarefas, pessoas ou tecnologias – e o conseqüente poder explicativo da abordagem adotada para o comportamento organizacional e para a determinação de práticas gerenciais que condicionam o alcance de resultados específicos na realidade em foco.

Espera-se que a discussão sobre os conceitos e as teorias das organizações e da administração contribua para ampliar a percepção do “mundo das organizações” e, destarte, crie condições para a implementação de análises complementares ao conhecimento já acumulado, levando em conta as especificidades das organizações agrícolas e agroindustriais e a diversidade dos contextos organizacionais das regiões em que elas estão inseridas.

*Glauco Schultz<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Doutor em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul; Professor Adjunto do Departamento de Economia e Relações Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Temas de pesquisa: sistemas agroindustriais, gestão do agronegócio, análise da competitividade de cadeias produtivas, indicadores de sustentabilidade de sistemas orgânicos de produção agropecuária e mercados e comercialização de produtos orgânicos.

# ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DE ANÁLISE

Os objetivos da Unidade 1 são:

- (1) conceituar “organização” e “administração”;
- (2) identificar as abordagens teóricas pioneiras concernentes à administração; e
- (3) analisar criticamente as teorias da administração e da organização.

O que são organizações? Quais são as suas principais características e dimensões de análise? Como são administradas? Estas são as principais questões a serem respondidas nesta Unidade da disciplina. Trata-se, essencialmente, de esboçar uma introdução ao tema “gestão de organizações”, partindo de uma discussão conceitual e teórica, que será de grande proveito nas Unidades 2 e 3.

O texto da Unidade 1 está dividido em quatro partes. Nas duas primeiras, apresentam-se as definições de *organização* e de *administração*, procurando identificar as diferenças conceituais existentes na literatura sobre o assunto e delimitar as contribuições e complementaridades analíticas de diferentes perspectivas teóricas. Nas duas partes seguintes, discorre-se, do ponto de vista histórico, sobre o surgimento dessas *perspectivas teóricas pioneiras da administração* e delinea-se uma *análise crítica da construção do conhecimento sobre gestão de organizações*.

## 1.1 CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E DIMENSÕES DE ANÁLISE

Quando pensamos em organizações de qualquer tipo, parece difícil conceber atividades que não estejam vinculadas a esta forma de construir relações sociais e de produção. As organizações estão presentes em diferentes setores vitais e fazem parte das mais diversas atividades do nosso dia a dia, uma vez que “afetam fortemente cada aspecto da existência humana – nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e até mesmo a morte” (SILVA,

2013, p. 43). Esta constatação básica é assim desdobrada por Daft (2014, p. 12):

É difícil enxergar as organizações. Podemos ver os sinais externos, como altos edifícios, uma estação de computador ou um funcionário educado, mas a organização como um todo é vaga e abstrata e pode estar espalhada em diversas localidades, até mesmo ao redor do mundo. Sabemos que as organizações estão ali porque elas afetam a todos, todos os dias. Na verdade, elas são tão comuns que as tomamos por algo que sempre esteve ali. Mal percebemos que nascemos num hospital, somos registrados em um cartório, estudamos em escolas e universidades, crescemos com alimentos produzidos em fazendas corporativas, somos assistidos por médicos integrantes de uma equipe, compramos uma casa construída por uma construtora e vendida por imobiliária, pegamos dinheiro emprestado de um banco, recorremos à polícia e aos bombeiros quando estamos com problemas, usamos empresas de transportes para fazer mudança de casa, recebemos benefícios de órgãos do governo. A maioria de nós passa muitas horas trabalhando numa organização de um tipo ou de outro.

Pode-se, pois, afirmar que “o homem moderno é o homem dentro de organizações”, que “a vida contemporânea [...] é dominada por organizações grandes, complexas, formais” (BLAU; SCOTT, 1970, p. 11) e que “a sociedade moderna é uma sociedade de organizações” (ETZIONI, 1967a, p. 173). As nossas vidas, portanto, são “construídas” em contextos organizacionais e somos influenciados constantemente pelas organizações e pelas relações que se estabelecem entre elas. As organizações são importantes, segundo Simon (1965, p. 16), primeiro, porque somos “moldados” por organizações em que atuamos como profissionais, criando “qualidades e hábitos pessoais” e, segundo, porque elas proporcionam “os meios para exercer autoridade e influenciar os demais”.

De acordo com Chanlat (1996, p. 40), diversas conquistas da sociedade, sejam elas culturais, econômicas, sociais, técnicas, científicas ou industriais, estão relacionadas às organizações, tanto públicas quanto privadas; em outras palavras, “as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura”, ou seja, transformam a sociedade e contribuem para “edificar uma ordem social mundial”. Souza (2012, p. 23) reforça essa percepção da importância das organizações na vida das pessoas, ao afirmar que

[...] vivemos em uma sociedade organizacional: as organizações estão em toda a parte; suprimos nossas necessidades por meio de organizações; trabalhamos, divertimo-nos, relacionamo-nos, agimos politicamente, reivindicamos, enfim, atuamos em organizações. Somos parte delas e elas são parte de nós: portanto, vivemos e agimos sob condições organizacionais.

Essas condições organizacionais dividem-se em sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais, conforme explicita Souza (2012, p. 10):

[...] as organizações existem e se desenvolvem sob determinadas condições: mais especificamente, sob condições sociais, políticas, cognitivas, culturais e ambientais. Por isso, elas mesmas são estruturas contingentes e contextuais. Isso implica que elas não são plenamente moldáveis, planejáveis, controláveis e racionais como, frequentemente, pensamos ou desejamos e como, normalmente, pressupõem as políticas e ações tecnocráticas. Assim, as organizações apresentam determinadas condições que limitam a racionalidade, a previsibilidade, o planejamento e controle delas e dos seus resultados.

As condições organizacionais e seus significados, definidos por Souza (2012), são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Condições organizacionais e seus significados

Condições organizacionais	Significados
Sociais	“[...] significado do grupo, da coletividade, para os direcionamentos individuais e coletivos; [...] como a estrutura e as relações sociais afetam comportamentos individuais e coletivos e como a ação social – a ação do indivíduo nos grupos de que participa – afeta ou produz a realidade em que vivemos, inclusive na organização” (p. 36).
Políticas	“A atividade política [...] é concebida simplesmente como o processo de mobilizar o poder com vistas à dominação e à imposição de interesses, valores ou ideais individuais, grupais ou classistas. [...] as organizações orientam-se por uma racionalidade política: a racionalidade das disputas, das negociações, das convenções, dos acordos, das coalisões e/ou das concertações” (p. 39 e 44).

Cognitivas	“[...] modelos mentais que as pessoas exibem, seus esquemas interpretativos, a forma como pensam e o significado que atribuem às coisas do mundo não são frutos exclusivos de uma introspecção individual, isolada e solitária: são conseqüências também da sua imersão em estruturas sociais e das relações que decorrem disto. [...] dentro das organizações constroem-se cognições e elaboram-se os sentidos que seus membros atribuem ao mundo em que vivem, às coisas à sua volta, aos fatos que ocorrem ao seu redor, às outras pessoas ou organizações e ao ambiente que os cerca” (p. 45 e 47).
Culturais	A cultura é definida como “significados compartilhados”; “rede de significações”; tudo aquilo que tomamos por certo”; “[...] a cultura é altamente influente sobre as ações dos indivíduos nos grupos sociais dos quais participam. Ou seja, a ação social é culturalmente condicionada. Ações culturalmente condicionadas não podem ser compreendidas, exclusivamente, pela lógica da racionalidade convencional: de custo-benefício, utilitarista e calculista em relação aos fins” (p. 53-57).
Ambientais	As organizações “operam sob fortes restrições externas – de recursos, valores, normas, regras e identidades e que não podem sobreviver e crescer, em longo prazo, se não obtiverem uma validação externa, uma aceitação [...] se não alcançarem efetividade ou legitimidade organizacional. [...] as organizações não têm total autonomia sobre suas estruturas e ações e que muitas exibem determinadas estruturas e condutas mais para estarem em conformidade com estas restrições externas do que pela consistência técnica que elas apresentam” (p. 73).

Fonte: SOUZA, 2012, p. 31-78.

Por possuírem dimensões concretas e abstratas (ou tangíveis e intangíveis), as organizações podem significar muitas coisas ao mesmo tempo, dependendo da perspectiva de análise. O quadro 3 apresenta algumas definições de organizações que refletem diferentes perspectivas teóricas e que foram encontradas na literatura referente ao assunto.



<p>Organização, <i>organon</i> em grego, quer dizer “ferramenta ou instrumento” (MORGAN, 1996, p. 24).</p>
<p>“Duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 4).</p>
<p>As organizações são identificadas como possuindo quatro elementos principais: “pessoas, divisão do trabalho, limites de atuação e objetivos” (SILVA, 2013, p. 43).</p>
<p>“[...] é uma ferramenta que as pessoas usam para coordenar suas ações e obter alguma coisa que desejam ou valorizam” (JONES, 2010, p. 7).</p>
<p>As organizações, de qualquer tipo, grandes ou pequenas, públicas ou privadas, possuem algumas características em comum: são “entidades sociais”; são “orientadas por metas”; são “projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas”; são “ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2014, p. 12).</p>
<p>Organização é muito mais do que somente organogramas e um conjunto de cargos gerenciais e pode ser pensada como “uma casa a ser habitada por seres humanos” ou um “complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num grupamento humano”. A organização pode ser considerada, portanto, como um “sistema de papéis” que proporciona aos membros deste sistema tomar decisões (SIMON, 1965, p. 17).</p>
<p>Uma organização é “um sistema de atividades pessoais ou forças conscientemente coordenadas” (BARNARD, 1938, apud CARAVANTES, 1998, p. 26).</p>
<p>“Uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum” (DRUCKER, 1994, apud CARAVANTES, 1998, p. 27).</p>
<p>Organização é um “subsistema estrutural e material” e um “subsistema simbólico”. O primeiro está relacionado à função produção e segundo às representações individuais, sendo o poder a forma utilizada para mediar as relações entre estes dois subsistemas e com isso gerar o que o autor chama de “ordem organizacional” (CHANLAT, 1996, p. 40).</p>
<p>A definição de organização está condicionada primeiramente à existência de uma “meta específica”, o que diferencia este sistema de outros sistemas sociais. Entretanto, para ser definida como um sistema social, uma organização deve possuir uma “estrutura descritível”, em duas dimensões: a “cultural e institucional” como “padrão de valores” do sistema; e os “papéis” dos grupos e indivíduos no funcionamento da organização (PARSONS, 1967, p. 44).</p>

Sandroni (1994, p. 248) define uma organização como um “Conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle) [...] Consiste num sistema por meio do qual os desempenhos pessoais são operacionalizados e coordenados.”

Uma organização é uma “estrutura social racionalmente organizada”, também definida como uma organização formal ou burocrática (MERTON, 1967. p. 57).

Organizações são “constructos sociais” em que são importantes as instalações físicas, as relações interpessoais, a natureza humana e as relações externas. O autor ressalta a importância da cultura (valores, crenças e regras de conduta) na organização, o que a caracteriza como “organismo vivo”, “contextualizado”, “sistêmico”, “complexo” e como “seres que aprendem” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 27).

Elaborado pelo autor.

A complexidade da análise das organizações, se se considerarem os conceitos que constam no quadro 3, somente poderá ser minimizada mediante a busca de contribuições de diferentes áreas do conhecimento, tais como Engenharia, Psicologia, Sociologia, Economia, Ciências Políticas, Antropologia, Biologia, Matemática, Direito, Informática, Medicina e História, entre outras. Este é um desafio que enfrentam os estudiosos das organizações e da sua administração, pois implica lidar com abordagens interdisciplinares e com uma concepção sistêmica em que as disciplinas se inter-relacionam para focar diferentes níveis da realidade organizacional.

O quadro 4 aponta para a complexidade das organizações<sup>2</sup>, ao mostrar a diversidade de suas características, podendo esta lista ser ampliada de acordo com o tipo de organização em estudo.

---

2 A complexidade das organizações está relacionada ao grau de divisão de trabalho adotado internamente e, por consequência, à estrutura utilizada para atender uma menor ou maior divisão do trabalho. Por exemplo, grandes empresas, que apresentam diversidade de produção, que produzem em grandes volumes e atendem tanto o mercado interno quanto o mercado externo, são consideradas organizações complexas. Tais organizações necessitam de uma estrutura interna diversificada e hierárquica – departamentos, divisões, setores, chefias, etc. – que permita a adequada gestão dos processos. O mesmo vale para grandes hospitais que dispõem de diversas especialidades (pronto-socorro, plantão 24 horas, UTI, etc.), para os órgãos públicos federais (Receita Federal), estaduais (secretarias) e municipais (prefeituras), para os bancos e para as universidades. Quanto às pequenas organizações e às empresas familiares, considera-se que estas possuem níveis menores de complexidade gerencial e estrutural, por apresentarem menor divisão de trabalho. Assim, por exemplo, o proprietário de uma dessas empresas assume praticamente todas as funções dentro de sua organização, existindo pouca ou nenhuma delegação de tarefas, a não ser aos integrantes da própria família. Este tema será abordado na Unidade 3.

Quadro 4 - O que caracteriza uma organização?

Adoção de tecnologias, inovações e fluxos de informações
Marca e reputação, tradição e história
Conflitos e disputa de poder
Projetos de vida e carreira profissional
Utilização de recursos diversos
Equipes e técnicas de trabalho
Estrutura física, máquinas e processos de produção
Relações com fornecedores, clientes e concorrentes
Regras, normas, procedimentos e políticas
Pessoas e relacionamentos recíprocos
Conjunto de funções e de atividades
Estabelecimento de metas, coordenação e integração
Interação com o ambiente externo
Segurança, bem-estar e reconhecimento pessoal
Qualidade de vida e assistência social
Emprego e crescimento econômico
Impactos ambientais e sociais
Planejamento de atividades e controle de resultados
Custos, preços e lucro

Elaborado pelo autor.

As teorias organizacionais procuram contemplar essas diferentes características, o que torna o conhecimento existente sobre o assunto multifacetado e justifica o fato de ele ser apresentado em livros didáticos como uma “teoria geral”. Na sequência, desenvolve-se uma breve discussão sobre diferentes conceitos de organização, buscando destacar outras qualificações para definir uma organização, tais como formal, informal, social, burocrática e institucional.

Barnard (1967, p. 26-29) define organização como um “sistema cooperativo”, sendo este “um sistema complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, entre os quais existe uma relação sistemática e específica em razão da cooperação de duas ou mais pessoas que visam a um determinado fim”<sup>3</sup>. Entretanto, buscando elaborar um conceito “cientificamente útil” de organização, o autor propõe que, nesta definição, não sejam considerados os ambientes físico, social e das pessoas, devido às diferentes realidades organizacionais que intervêm na elaboração do conceito de sistema cooperativo. Por isso, o autor define a organização formal como “um sistema de atividades ou forças coordenadas conscientemente entre duas ou mais pessoas”.

<sup>3</sup> Conceito apresentado em sua obra *The functions of the executive*, publicado em 1938.

Entretanto, Selznick (1971, p. 4-7) critica o conceito de organizações como um “exercício de engenharia” ou um “sistema formal de regras e objetivos”. Em sua perspectiva, organizações consistem em um conjunto de “tarefas, poderes e normas de procedimentos” que objetiva assegurar o cumprimento de determinado objetivo, ou seja, “um instrumento técnico para mobilização das energias humanas, visando uma finalidade já estabelecida”. Uma organização definida como um sistema formal e técnico – tal como uma máquina projetada e constituída por tarefas, autoridade, comunicação e coordenação – é uma conceituação insuficiente, já que “relações formais coordenam papéis ou atividades especializadas, e não pessoas”.

Coerente com este raciocínio, o autor (p. 4-7) define organização como “um grupo de seres humanos vivos” e como uma “instituição”. Na primeira conceituação, focaliza-se a “estrutura informal” da organização, “que surge quando entra a personalidade do indivíduo, seus problemas pessoais e seus interesses”. Assim sendo, as pessoas não são vistas na organização somente como “materiais de manipulação ou consumo”, ou como um fator de produção, no falar dos economistas. Na segunda conceituação, a organização é apreendida como uma instituição, ou seja, como o “produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo”, sendo necessário, portanto, “prestar certa atenção à sua história e lembrar como [as organizações como instituições] foram influenciadas pelo meio social”. A organização resulta da sua adaptação às forças externas, encarnadas nos centros de poder, na origem social do líder, nas condições socioculturais e nas ideologias. Na expressão do autor, as organizações são “misturas complexas” do sistema formal e técnico planejado e das condições dos ambientes interno e externo da organização.

Ao ver de Selznick (1967, p. 30), definir organizações somente como “estruturas formais” que “representam instrumentos racionalmente organizados para a consecução de objetivos enunciados”, tendo a “delegação” como “ato organizacional básico”, não permite captar as “dimensões não racionais do comportamento organizacional”; ou, por outra, “a configuração administrativa formal” por si só jamais conseguirá retratar a realidade empírica e abstrata de uma organização. Isso se explica, segundo o autor (p. 31), porque “sistemas de ação racional estão inexoravelmente incorporados a uma matriz institucional” que afeta tanto a estrutura formal quanto a estrutura social das organizações. O conceito proposto pelo autor propicia uma dupla perspectiva de análise para a organização: como uma economia (aspectos técnicos e econômicos) e como uma “estrutura social” que se adapta a um ambiente institucional externo.

Organizações tais como clubes, sindicatos, hospitais, partidos políticos, força policial, empresas, exército, igrejas, associações, entre outras, podem ser definidas, de acordo com Blau e Scott (1970, p. 13), como unidades sociais estabelecidas “com o propósito explícito de chegar a certas finalidades”. Sustentam estes autores que existem diferenças entre **organizações sociais** (família ou grupos de amigos), **organizações formais** (organizações de produção ou de serviços) e **organizações informais** (relações sociais informais dentro das organizações formais).

O conceito de **organização social**, segundo Blau e Scott (1970, p. 15), “refere-se às maneiras nas quais a conduta humana se organiza socialmente, isto é, às regularidades observadas no comportamento das pessoas, regularidades essas mais devidas às condições sociais nas quais as pessoas se encontram do que às suas características fisiológicas ou psicológicas como indivíduos”. As organizações sociais possuem duas dimensões: as redes das relações sociais (estrutura social) e as orientações compartilhadas (cultura). Assim, “uma rede de relações sociais transforma um agregado de indivíduos em um grupo (ou um agregado de grupos em uma estrutura social mais ampla), e o grupo é mais do que a soma dos indivíduos que o compõem” (p. 15).

As organizações sociais sempre existirão enquanto seres humanos viverem juntos. Elas têm origem em dois padrões que emergem na sociedade: as interações sociais e as condutas humanas. Como exemplos de organizações sociais, Blau e Scott mencionam a família, um grupo de amigos, uma comunidade ou um mercado, já que esses agregados de componentes têm relações entre si, e essas relações adicionam novos elementos à estrutura social e à cultura, comprovando que o todo é maior que a soma das partes. Também Etzioni (1967a, p. 9) faz distinção entre organização e grupos ou organizações sociais, conceituando esses últimos como

[...] unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões; excluem-se as tribos, as classes, os grupos étnicos, os grupos de amigos e as famílias.

Para ser considerado um grupo, é necessário, segundo Blau e Scott (1970), que exista algo que unifique os indivíduos que o compõem; este algo são relações sociais dentro de uma estrutura comum. Os autores exemplificam referindo-se aos passageiros de um ônibus, que não podem ser definidos como um grupo. Entretanto, se os sócios de um clube ou os moradores de uma mesma comunidade

viajam dentro de um ônibus, podem ser vistos como um grupo, uma vez que se inserem nas condições básicas para isso: estão ligados por relações sociais em uma estrutura social.

Já as **organizações formais** são criadas deliberadamente para cumprir determinado objetivo mediante a coordenação de esforços coletivos. Isso significa que elas não surgem espontaneamente, mas, como observam Blau e Scott (1970, p. 17), “foram formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades”.

Um terceiro conceito proposto por Blau e Scott (1970, p. 18) é o de **organizações informais**: “Dentro de toda organização formal, aparecem organizações informais. Os grupos constituintes da organização, como todos os grupos, desenvolvem seus próprios hábitos, valores, normas e relações sociais, conforme seus membros vão vivendo e trabalhando juntos”. Segundo afirma Selznick, em *Foundations of a theory organization* (1948), citado por Wahrlich (1986, p. 52),

[...] [o] plano administrativo formal não pode nunca refletir, adequada ou completamente, a organização concreta à qual [o plano] se refere, pela razão óbvia [de] que nenhum plano abstrato pode – ou deve, se pretende ser eficiente – descrever exaustivamente uma totalidade empírica.

Ao ressaltar a importância dos grupos sociais, Selznick (1948, apud Wahrlich, 1986, p. 52) salienta que as interações informais se tornam, com o tempo, institucionalizadas, ou seja, despontam como “leis não escritas”. Essas “leis”, no entanto, podem passar a ser formais se forem registradas em estatutos, regimentos, etc.; ou podem surgir pressões de outros grupos para serem promovidas mudanças nas “leis não escritas” e institucionalizadas na organização. No entender de Barnard (1938, apud Wahrlich, 1986, p. 53), a esses grupos informais são atribuídas três funções: “a) comunicação; b) manutenção da coesão através da regulamentação da vontade de servir e da estabilidade da autoridade objetivo; c) manutenção dos sentimentos de integridade pessoal, do respeito próprio, de livre escolha”.

Simon, Smithburg e Thompson (1952, apud Wahrlich, 1986, p. 51) afirmam:

Com a expressão *organização informal* se quer expressar o padrão global de comportamento adotado – a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam – na medida [em] que esses padrões não coincidam com o plano formal (Grifos do autor).

Segundo Wahrlich (1986, p. 52),

[...] organização informal é a que ocorre quando a organização formal começa a operar; constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhes foram destinados. Daí não haver estrutura formal sem a sua informal contrapartida [...].

Nos estudos organizacionais, são, pois, contemplados os dois tipos de organizações: as formais e as informais. Blau e Scott (1970, p. 18) sustentam: “É impossível compreender a natureza de uma organização formal sem investigar as redes de relações informais e as normas extraoficiais, assim como a hierarquia formal de autoridade e as regras oficiais”. Segundo esses autores, essa distinção é realizada com o objetivo de compreender a realidade, já que o que existe é somente uma organização, composta por essas duas dimensões de análise.

De acordo com outra nomenclatura muito usual, existem as denominadas “organizações burocráticas”<sup>4</sup>. A burocratização está geralmente associada a um conjunto de regras e procedimentos responsáveis por ineficiência e perda de tempo. “Em sociologia, no entanto, redarguem Blau e Scott (1970, p. 20), o termo é usado neutralmente e se refere aos aspectos administrativos das organizações”. Assim sendo, prosseguem os autores, toda e qualquer organização formal possui algum grau de burocracia, dependendo das práticas administrativas adotadas, do número de funcionários, da hierarquia e da observância das regras gerenciais.

Nesse sentido, Etzioni (1967a, p. 10) também define as organizações formais como organizações que funcionam com burocracia. Isso porque, segundo o autor, elas são caracterizadas por divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades, pela presença de centros de poder, pela impessoalidade, e porque “controlam sua natureza e seu destino”. As organizações, acrescenta o autor, também podem ser denominadas de instituições.

Os termos *instituição* e *burocracia*, aplicados a uma organização, implicam imprecisões conceituais. Segundo Etzioni (1967a, p. 10), instituições são organizações “muito respeitáveis”, mas podem ser confundidas com comportamentos culturais ou princípios normativos, como, por exemplo, o casamento. A burocracia, por sua vez, está relacionada aos princípios de organização propostos por Max Weber e pode,

---

<sup>4</sup> A organização burocrática será estudada na Unidade 3, que contempla a discussão dos diferentes tipos de estruturas organizacionais.

muitas vezes, vir carregada de uma conotação negativa, como, por exemplo, a falta de eficiência.

A discussão apresentada até aqui evidencia que “não é tarefa fácil conceituar as organizações”, já que a simples definição de organizações “como unidades econômicas de produção, de trocas de recursos e de tomada de decisões técnicas” não é adequada. O conceito de organização, segundo Souza (2012, p. 25), deve refletir a multidimensionalidade que caracteriza e condiciona a entidade, mesmo se o objeto de análise, utilizado principalmente pelos administradores e economistas, é uma empresa ou uma firma.

Procurando um conceito mais pertinente, este autor precisa que a “organização é, antes de tudo, um local de ação social, e organizar é, fundamentalmente, um processo social” (p. 25). Como se verá na sequência, esta maneira de perceber uma organização justifica o grande interesse dos sociólogos pelos estudos organizacionais.

Para encerrar a discussão conceitual sobre organizações, voltemos às questões formuladas inicialmente: O que são organizações? Quais são as suas principais características e dimensões de análise? Como são administradas? Clegg e Hardy (1998, p. 30) propõem uma resposta sintética nestes termos:

Não se tem certeza, se é que ela existiu, sobre o que são organizações; também não se tem certeza sobre como elas devem ser estudadas, a posição do pesquisador, o papel da metodologia, a natureza da teoria. Definir estudos organizacionais hoje não é, por nenhum meio, tarefa fácil. [...] organizações são objetos empíricos. Queremos dizer que vemos algo quando vemos uma organização, mas cada um de nós pode ver algo diferente. [...] alguns vêem as organizações como caracterizadas por dimensões como formalização, padronização e rotinização; outros a vêem como exibindo variação, seleção, retenção e competição; ou incorrendo em custos de transação; ou distinguidas por culturas institucionalizadas, ou por qualquer outra explicação.

Com o objetivo de avançar nas respostas às questões acima, apresentam-se, na próxima seção, os conceitos relacionados a administração, promovendo uma discussão sobre diferentes termos encontrados na literatura especializada, tais como *gestão* e *administração*, *gerenciar* e *administrar*, *gerenciamento* e *management*, *teoria gerencial* e *teoria organizacional*, e sobre os papéis e as funções desempenhadas pelos administradores no âmbito das organizações.



## 1.2 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS, FUNÇÕES E PRÁTICAS

O termo *administração* carrega em si a ideia de coordenação de recursos e pessoas para a realização de tarefas; administrar é, pois, operacionalizar as atividades a fim de atingir determinado objetivo. Esse conceito remete à responsabilidade que alguém assume para a execução de algo; para tanto, o administrador terá de cumprir planos e estabelecer metas, buscar informações sobre a realidade em que está inserido, motivar as pessoas e controlar os recursos.

Administrar é, pois, uma atividade essencialmente prática, exercida no dia a dia das organizações. Ou seja, na definição de Stone e Freeman (1985, p. 4), administrar é o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos disponíveis”. Silva (2013, p. 5), por sua vez, afirma: “A administração está relacionada com o alcance [pelo gestor de uma organização] de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas”. A administração também pode ser entendida, de acordo com Drucker (1986a, p. 14), como a “adaptação do indivíduo às exigências da organização”, ou ainda como a adaptação da organização “às necessidades, aspirações e potencialidades do indivíduo”.

Por outro lado, gestão e *management* podem ser considerados conceitos mais abrangentes que o de administração. Segundo Chanlat (1999, p. 31), gestão é “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade [...]”<sup>5</sup>. Já a definição de *management* é mais ampla por contemplar a inter-relação entre as práticas de gestão, os processos, os cargos e os gerentes”<sup>6</sup>.

Em síntese, administração, na concepção de Simon (1965, p. 1), é “a arte de realizar as coisas”, o que justifica a ênfase que possui esse campo do conhecimento em métodos, processos e princípios. Entretanto, na visão do autor, a administração não possui somente a função de executar tarefas e decidir como as coisas devem

5 Por exemplo, gestão rural (ou agroindustrial) “pode ser definida como o processo em que o agricultor administra da melhor forma possível o seu empreendimento, combinando, para isso, os recursos disponíveis como a força de trabalho familiar, os recursos econômicos, os conhecimentos técnico-produtivos, o capital social, os seus recursos naturais, etc., para obter os melhores resultados e desenvolver de forma sustentável a sua unidade de produção e de processamento de alimentos” (PELEGRINI; GAZOLLA, 2008, p. 155).

6 Ressalte-se que, na língua inglesa, parece haver diferenças entre os dois termos, com relação ao tipo de organização, pública ou privada, em que são utilizados. Segundo Michaelis (1991), *administration* pode ser traduzido por ‘administração, gerência, direção, governo e ministro’, e *management*, somente por ‘administração, gerência, direção’. Diferença, nesse sentido, conforme mencionado mais adiante neste texto, também foi assinalada por Silva (2013, p. 6), de acordo com o qual o administrador é aquele que atua em organizações públicas e o gestor o que atua em organizações privadas. Ver *infra* nota 15.

ser feitas; o administrador toma decisões diárias que impactam de uma ou outra forma este complexo sistema chamado “organização”, já que é influenciado por um conjunto de “crenças e atitudes”, em função da posição que ele ocupa na organização. Por isso, Silva (2013, p. 12) sustenta que “um administrador deve ser alguém que: a) dirija as atividades de outras pessoas e b) assuma a responsabilidade de alcançar determinados objetivos, por meio da soma de esforços”.

O quadro 5 esquematiza os diversos papéis desempenhados pelos administradores em uma organização.

Quadro 5 - Tipos de papéis administrativos, suas descrições e as atividades desempenhadas na organização

Tipos de papéis	Descrições	Atividades identificáveis
Interpessoais		
Chefe	Desempenha tarefas de rotina de natureza legal ou social.	Cerimoniais, <i>status</i> , funções públicas, legais e/ou sociais.
Líder	Responde pela motivação e ativação dos subordinados, pelo suporte administrativo, pelo tratamento de pessoal.	Interação direta com os subordinados em todas as atividades.
Ligação	Mantém desenvolvida a rede de contatos e informantes e provê favores e informações.	Validação de correspondências e contatos externos importantes.
Informacionais		
Monitor	Procura e recebe ampla variedade de informações especiais para desenvolver um entendimento completo da organização e do ambiente.	Estabelecimento de todas as correspondências e contatos relacionados com as informações básicas recebidas.
Disseminador	Transmite informações recebidas aos membros da organização (algumas são factuais, outras exigem interpretação e consolidação).	Despacho de correspondências da organização com propósitos informativos e manutenção de contatos verbais com os subordinados.
Interlocutor	Transmite para fora as informações sobre planos, políticas, ações, resultados, etc.; serve como especialista nas associações organizacionais.	Reuniões de diretorias, manuseio de correspondência e contatos envolvendo troca de informações externas.

Decisórias		
Empreendedor	Pesquisa a organização e o seu ambiente para oportunidades e inicia projetos de melhoria.	Implementação de estratégias e sessões de revisão visando melhorias.
Solucionador de conflitos	Executa as ações corretivas quando a organização enfrenta perturbações inesperadas.	Implementação de estratégias e sessões para resolver perturbações e crises.
Alocador de recursos	Responde pela alocação dos recursos organizacionais de todos os tipos; toma e aprova todas as decisões importantes.	Programação, requerimentos de autorização e outras atividades que envolvam o orçamento e a programação de trabalho dos subordinados.
Negociador	Representa a organização em negociações importantes.	Atividades de negociação.

Fonte: MINTZBERG, 1973<sup>7</sup>, apud SILVA, 2013, p. 17.

São dez os tipos de papéis administrativos apresentados no quadro, o qual mostra que as atividades desempenhadas em uma organização dependerão fundamentalmente do cargo e das responsabilidades que o gestor tem, bem como da sua capacidade de coordenar as atividades internas e externas. Infere-se que as funções do administrador requerem tomadas de decisões complexas, que exigem, por consequência, que elas sejam compartilhadas por outras pessoas dentro da organização.

Segundo Silva (2013, p. 6), a administração consiste em “um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização”. Portanto, ao desempenhar os seus papéis, o administrador preocupa-se com os fatores eficiência e eficácia. A eficiência, segundo o mesmo autor, é concebida como uma “medida de utilização de recursos”, e a eficácia, como uma “medida de alcance dos objetivos ou resultados”; dito de maneira simples, trata-se da distinção entre “fazer certo as coisas” e “fazer as coisas certas” (p. 18). No quadro 6, são apontadas as diferenças conceituais entre esses dois conceitos.

7 MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins, 1973.

Quadro 6 - Elementos distintivos entre eficiência e eficácia

<b>Eficiência</b>	<b>Eficácia</b>
Pôr ênfase nos meios	Pôr ênfase nos resultados
Fazer certo as coisas	Fazer as coisas certas
Realizar tarefas	Alcançar objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Resolver problemas	Acertar na solução dos problemas
Treinar os funcionários	Obter resultado do treinamento
Manter as máquinas	Obter bom funcionamento das máquinas
Marcar presenças nos templos	Praticar valores religiosos
Rezar	Salvar-se
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

Elaborado pelo autor a partir de: SILVA, 2013, p. 18; CHIAVENATO, 2000, p. 178.

Santos (1992, p. 42) menciona seis funções da organização: administrativa, técnica, comercial, financeira, de segurança patrimonial e contábil; e cinco atividades específicas da função administrativa: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Chiavenato (2000, p. 7) descreve assim a tarefa específica da administração:

A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação.

As funções e atividades do administrador foram propostas por Henri Fayol, em *Administração industrial e geral*: previsão, organização, comando, coordenação, controle (FAYOL, 1968), obra originalmente publicada em 1916. Atualmente, costumam ser priorizadas as quatro funções administrativas mencionadas no quadro 7: planejamento, organização, direção e controle.

Quadro 7 - As funções administrativas e suas características

Planejamento	Organização	Direção	Controle
<ul style="list-style-type: none"> <li>estabelecer objetivos e missão</li> <li>examinar as alternativas</li> <li>determinar as necessidades de recursos</li> <li>criar estratégias para alcance dos objetivos organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>delinear cargos e tarefas específicas</li> <li>criar estrutura organizacional</li> <li>definir posição de <i>staff</i></li> <li>coordenar as atividades de trabalho</li> <li>estabelecer políticas e procedimentos</li> <li>definir a alocação de recursos da organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>conduzir e motivar empregados na realização de metas organizacionais</li> <li>estabelecer comunicação com os trabalhadores</li> <li>apresentar solução dos conflitos</li> <li>gerenciar mudanças na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>avaliar o desempenho dos empregados</li> <li>estabelecer comparação do desempenho com os padrões</li> <li>tomar as medidas necessárias para a melhoria do desempenho da organização</li> </ul>

Fonte: SILVA, 2013, p. 10.

Essas funções também são conhecidas como o ciclo PDCA, sigla formada com as iniciais das palavras inglesas *Plan, Do, Check, Action* ('planejar, executar, verificar, agir corretivamente'). Silva (2013, p. 22), por sua vez, propõe as “cinco operações básicas do trabalho administrativo”, conforme foram definidas por Peter Drucker (1974): (1) estabelecer objetivos; (2) organizar; (3) comunicar e motivar; (4) medir e avaliar; e (5) desenvolver pessoas.

Segundo mostra o quadro 7, acima, o termo *organização*, quando é utilizado para designar a segunda das quatro funções administrativas mencionadas – planejar, organizar, dirigir e controlar –, tem significado distinto daquele das definições que foram conferidas anteriormente, uma vez que, aqui, *organização* designa, de acordo com Chiavenato (2000, p. 86), “o ato de organizar, estruturar e alocar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer a atribuição de cada um deles e as relações entre eles”.

Silva (2013, p. 6) chama a atenção para uma distinção entre os conceitos de *administração* e de *gerenciamento*: o primeiro refere-se ao estabelecimento de metas e políticas organizacionais; o segundo é relacionado à execução e ao acompanhamento do cumprimento dessas metas e políticas, sendo o gerenciamento, portanto, mais operacional do que a administração. O autor também assinala que os termos *administração* e *gerência* podem se diferenciar segundo o tipo de organização em questão, e não segundo as funções exercidas pelo administrador ou gerente; ou seja, o administrador pode ser alguém que atua em organizações públicas e o gerente,

alguém que atua em organizações privadas, definições essas, porém, pouco usuais no Brasil<sup>8</sup>. Pondera Silva (2013, p. 6):

A teoria da organização e a teoria da administração são conceitos proximamente relacionados. Um administrador deve entender os trabalhos de uma organização para ser eficaz em seus papéis administrativos. Assim, o entendimento da teoria da organização serve como base para o estudo da administração.

Entretanto, os dois termos – *administrar* e *gerenciar* – são geralmente empregados como sinônimos nas obras teóricas sobre administração, confirmando a compreensão baseada no senso comum. No intuito de diferenciar esses dois conceitos, apresentam-se, no quadro 8, os níveis administrativos e as suas respectivas funções.

Quadro 8 - Níveis administrativos e suas funções

Níveis administrativos	Funções
Alta administração (diretoria)	Estabelecimento de objetivos, políticas e estratégias
Média administração (nível gerencial)	Implementação das tarefas administrativas, coordenação e solução de conflitos
Administração operacional (supervisão)	Direção e supervisão do trabalho do pessoal operacional nos processos de produção
Pessoal não administrativo (pessoal de operações)	Realização das diferentes tarefas e atividades da organização mediante uso de habilidades técnicas

Fonte: SILVA, 2013, p. 12.

Caravantes (1998) discute os termos *teoria organizacional* (*organization theory*) e *teoria gerencial* (*management theory*), buscando identificar diferenças conceituais e de objetos de interesse entre essas duas abordagens. O autor avança nesta discussão, com base em outros autores que também se debruçaram sobre a questão. Ele se questiona

8 Em inglês, as palavras *management* e *administration*, em geral traduzidas, respectivamente, por *gestão/gerência/gerenciamento* e *administração*, podem distinguir-se conforme se referam à execução ou não de atividades operacionais, mas também de acordo com o tipo de organização – pública ou privada –, o que direciona o usuário para o emprego de um ou outro termo. Na literatura de língua portuguesa, pelo menos no Brasil, não se encontra esta última distinção quanto ao tipo de organização – se pública ou privada –, sendo as definições de *administração* e de *gestão* mais relacionadas, respectivamente, a funções amplas e estratégicas (planejamento, organização, direção e controle) e a funções intermediárias e operacionais de execução de tarefas e de cumprimento de metas. Utilizam-se, por exemplo, de forma intercambiável os termos *gestor público* e *administrador de empresas*, ou *administrador de órgãos públicos* e *gestor de empresas privadas*.

sobre se a teoria gerencial e a teoria organizacional podem ser consideradas áreas do conhecimento ou somente um conjunto de princípios. A resposta é enunciada da seguinte forma:

A teoria organizacional não é necessariamente uma teoria gerencial. Embora uma teoria gerencial deva estar baseada na teoria organizacional, ela contém pressupostos filosóficos e orientações valorativas com respeito à natureza do comportamento humano que não são básicas à teoria organizacional... A teoria gerencial é uma *teoria da prática* (STODGILL, 1966, apud CARAVANTES, 1998, p. 31, grifo do autor).

De acordo com Caravantes (1998, p. 31), a teoria organizacional é mais descritiva (*o que é e o que será*) e a teoria gerencial, mais prescritiva (*o que fazer e como fazer*). Para a primeira, o autor propõe a seguinte definição:

Um conjunto de afirmações relacionadas, hipóteses, sobre um conjunto de variáveis que descrevem os parâmetros da organização e, talvez, o comportamento organizacional, e/ou uma série de afirmações do tipo, se... então..., que predizem o efeito de certos arranjos estruturais sobre o desempenho e o comportamento.

Quanto à segunda, precisa o autor:

A teoria gerencial prescreve o que fazer para chegar a um determinado resultado ou para evitar que uma determinada condição indesejável venha a ocorrer.

Chanlat (1999, p. 31), contrariamente aos autores supracitados, define *management* como uma “prática social” que é, por isso, relacionada às ciências sociais. Esta é a primeira conceituação que aproxima a gestão de empresas das ciências sociais e humanas. Já a administração é marcada, acima de tudo, pela instrumentalização e operacionalização das atividades nas organizações, visando a melhoria da produção e o aumento da eficácia.

A complexidade e as imprecisões em torno das definições discutidas até o momento devem-se, fundamentalmente, ao fato de as teorias da administração e das organizações contemplarem o estudo de diferentes variáveis, entre as quais as tarefas, a estrutura, as pessoas, o ambiente e a tecnologia (CHIAVENATO, 2000).

Isso demonstra a complexidade dos estudos administrativos e organizacionais, tornando as abordagens teóricas multidisciplinares e receptivas às contribuições de diferentes áreas do conhecimento, principalmente da Engenharia (tarefas), da Sociologia (estrutura e ambiente) e da Psicologia (pessoas e ambiente).

Entretanto, predomina nos tratados sobre administração e gestão a abordagem neoclássica da administração, porque esta trata amplamente das organizações em geral, tanto públicas quanto privadas. Esta abordagem propõe diversos conceitos de fácil entendimento, esquemas de interpretação simples e “receitas” sobre como as coisas devem ser feitas dentro de uma organização para se atingirem os resultados almejados.

Na avaliação de Chiavenato (2000, p. 172), os autores neoclássicos priorizam os aspectos práticos da administração, ou seja, são extremamente pragmáticos nas suas considerações. Utilizam as contribuições de autores clássicos da administração, como Taylor e Fayol (que serão estudados posteriormente), os quais valorizam a divisão do trabalho e a especialização e “procuram desenvolver os seus conceitos de forma prática e utilizável”, apresentando recomendações passíveis de serem “operacionalizadas” e de se tornarem “instrumentos” para a resolução de problemas.

Alguns conceitos, tais como definição de eficiência e eficácia, centralização e descentralização na tomada de decisões, funções do administrador e processo administrativo, tipos de organizações, departamentalização, planejamento e estratégia empresarial, metas, programas e políticas, entre outros, são discutidos em profundidade pelos autores da abordagem neoclássica da administração e utilizados no contexto prático das organizações. Várias dessas ferramentas serão estudadas adiante, na Unidade 3, quando for posta em discussão a análise da estrutura organizacional.

### 1.3 TEORIAS DAS ORGANIZAÇÕES E DA ADMINISTRAÇÃO: CONCEPÇÕES PIONEIRAS

A presente seção não tem a pretensão de discorrer sobre cada uma das ferramentas propostas nas abordagens teóricas pioneiras, já que se trata de um conteúdo facilmente encontrado em tratados de administração e de teoria das organizações.

Na sequência, serão estudadas contribuições pioneiras para a prática da administração e a análise das organizações, mas o estudo se restringirá a três abordagens, denominadas *Teoria da Administração Científica*, *Teoria Administrativa* e



*Teoria das Relações Humanas*<sup>9</sup>. As demais contribuições teóricas (ver *infra* quadros 12 e 13), que focalizam o ambiente e a estrutura das organizações, serão estudadas nas Unidades 2 e 3, respectivamente.

A abordagem clássica da administração, com a Teoria da Administração Científica e a Teoria Administrativa, baseadas nas contribuições de Frederick Taylor, a primeira, e de Henri Fayol, a segunda, pode ser nominada, segundo Wahrlich (1986, p. 9), *Engenheiros da Organização*, já que a preocupação central de análise recai sobre as tarefas e a anatomia das organizações.

Motta (1976) denomina as duas escolas pioneiras da Administração – a Administração Científica (Taylor) e a Teoria Clássica (Fayol) – de Administração Científica, já que ambas se regem por uma concepção formal da organização, embora existam diferenças com relação à ênfase: na Administração Científica, a ênfase recai nas tarefas, ao passo que, na Teoria Clássica da Administração, ela recai na estrutura.

Já a Teoria das Relações Humanas e as abordagens dela decorrentes, que têm Mary Parker Follett e Elton Mayo como precursores, são denominadas, de acordo com Wahrlich (1986, p. 38), de *Psicólogos da Organização*, por terem como fulcro da análise o comportamento dos indivíduos.

Os *Sociólogos da Organização* ampliaram a análise iniciada pelos Psicólogos da Organização, ao considerarem como foco central dos seus estudos o comportamento dos grupos informais, apontando para as diferenças entre *organização formal* e *organização informal*, como foi ressaltado na seção 1.1 do presente manual. Entretanto, as contribuições da Sociologia das Organizações são mais amplas e envolvem

[...] os processos de tomada de decisões nas organizações; os fenômenos do poder nas organizações; aspectos racionais e não racionais do comportamento nas organizações; o meio organizacional e o meio social; estabilidade e mudança nas organizações; a especialização e a divisão do trabalho (SIMON; SMITHBURG; THOMPSON, 1952, apud WAHRLICH, 1986, p. 51).

Os Sociólogos da Organização preocupam-se em estudar o comportamento dos grupos nas organizações, ao abordarem o ambiente e a estrutura organizacional, temas que serão explanados nas Unidades 2 e 3, respectivamente<sup>10</sup>.

9 As teorias da administração e das organizações podem ser agrupadas em três grandes grupos, denominados *engenheiros das organizações*, *psicólogos das organizações* e *sociólogos das organizações*.

10 Muitas das definições sobre organizações estudadas na seção 1.1 desta Unidade são oriundas de autores que se enquadram na Sociologia das Organizações.

### 1.3.1 Teoria da Administração Científica

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), em *The principles of scientific management* (“Princípios de administração científica”), publicada em 1911 nos Estados Unidos, propõe um método para identificar e controlar o desperdício nas indústrias da época, a “vadiagem no trabalho” e o “hábito de fazer cera”. Na opinião de Taylor (1990), os empregados eram indolentes e preguiçosos, e os chefes ignoravam as medidas de eficiência do trabalho. Por isso, o autor propôs métodos para (a) medir o tempo de execução das tarefas, (b) avaliar os movimentos e (c) reduzir a fadiga com o trabalho realizado. O objetivo central da proposta de Taylor era romper com a forma artesanal e empírica da administração da época. Para ele, “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade do patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (p. 24). Trata-se de um método de gestão que foi amplamente difundido na primeira metade do século XX e que contribuiu para potencializar o crescimento das grandes empresas mediante o aumento da produtividade e a redução dos desperdícios.

A administração científica transfere grande parte da solução dos problemas para a direção das empresas, contrariando o modelo de gestão predominante na época, baseado na “iniciativa e incentivo” do próprio empregado. Assim, segundo Taylor (1990), a direção deve:

- (1) ficar responsável por substituir os métodos empíricos por métodos científicos para execução das atividades;
- (2) selecionar cientificamente os empregados, treinando-os para que executem de forma eficiente as atividades;
- (3) promover cooperação entre a direção e os trabalhadores; e
- (4) realizar a divisão adequada do trabalho e das responsabilidades entre os operários e a direção da empresa.

Estes são os quatro princípios da administração científica propostos por Taylor e que os gestores de uma empresa devem respeitar para torná-la mais eficiente. “A administração científica consiste, em grande parte, em preparar e fazer executar essas tarefas” (p. 20).

Na visão de Taylor (1990, p. 42), a tarefa é “o mais importante elemento da administração científica”, já que, se esta for bem “regulada” para ser executada, o funcionário trabalhará “feliz e próspero” por muito tempo. O autor chama a atenção para a importância do planejamento antecipado do trabalho a ser realizado pelos

funcionários, e da correta instrução, que deve ser passada por escrito ao operário, a fim de que este execute adequadamente sua função sem fadiga prejudicial à sua saúde.

Segundo Wahrlich (1986, p. 9), a concepção da administração científica estava voltada para resolver “os problemas de organização partindo da unidade fundamental da qual se originam todas as organizações humanas – a função e seu ocupante”. Entende a autora que os pioneiros da administração podem ser chamados de *engenheiros da organização*, já que estavam preocupados em definir métodos de trabalho (movimentos, operações, tarefas), ou seja, “processos lógicos para fazer alguma coisa”. A administração científica pensava, portanto, a organização “de baixo para cima”.

Lembram March e Simon (1972, p. 32) que, devido ao contexto e às necessidades da época e à formação de Taylor, a administração científica despendeu esforços para estudar “o uso dos homens como adjuntos das máquinas no desempenho de tarefas produtivas de rotina”. Tal prática pode, segundo os autores, ser considerada uma “engenharia humana”; por isso, esta teoria se aproxima mais da “mecanização e automação” do que das ciências sociais, já que a ênfase dos estudos recai exclusivamente sobre os “fatores fisiológicos” de adaptação do “organismo humano” às tarefas.

O foco da administração científica, segundo os mesmos autores (p. 31-44), foi o estudo dos tempos e movimentos, levando em conta, por exemplo, fatores tais como a altura da mesa de trabalho, a posição e o tipo de movimentos das mãos, a posição das ferramentas, o ângulo de deslocamento dos braços, os esforços de cada dedo da mão, as dimensões das ferramentas e das chaves de acionamento das máquinas, a posição do corpo com relação à máquina, etc. Assim sendo, o foco central desta abordagem é o estudo do “organismo humano” e da “sequência de atividades físicas”: capacidade (ritmo de produção), velocidade (tempo dos movimentos), durabilidade (fadiga muscular) e custo (tempo e dinheiro).

March e Simon veem as contribuições de Taylor, não como uma teoria ou ciência, mas como um conjunto de procedimentos técnicos, e denominam a administração científica de *Teoria Fisiológica da Organização*, já que ela opta principalmente por “variáveis neurofisiológicas”, podendo ser comparada mais com a “invenção do microscópio do que com altas especulações filosóficas” (p. 41). A administração científica pode, pois, ser pensada como um instrumento de trabalho.

### 1.3.2 Teoria Administrativa

Henri Fayol (1968), tido como um dos precursores da escola clássica da administração, preceitua que a gerência administrativa deve identificar as tarefas básicas que compõem cada uma das atividades executadas em uma organização. As atividades fazem parte das funções individuais, e estas, conseqüentemente, formam as unidades administrativas que compõem os departamentos. Na visão de March e Simon (1972), a “gerência administrativa” deve analisar o “complexo de tarefas” das organizações. Já segundo Fayol (1947, apud WAHRLICH, 1986, p. 21), “organizar significa construir a dupla estrutura, material e humana, do empreendimento”.

March e Simon (1972, p. 44-55) ponderam que essa abordagem – *gerência administrativa* – implica “muita comunicação e superposição” com a *administração científica*, diferenciando-se somente com relação à “conceituação”. Referindo-se às duas abordagens clássicas da administração (a Teoria da Administração Científica, de Taylor, e a Teoria Administrativa, de Fayol), os autores afirmam elas têm, “sobretudo nas versões mais formais, a mesma preocupação com as propriedades neurofisiológicas mais simples dos seres humanos e os tipos de tarefas mais simples que se executam nas organizações”.

Preceitua Henri Fayol que “organizar uma empresa é dotá-la de tudo o que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal” (CARAVANTES, 1998, p. 46). Na avaliação de Chiavenato (2000, p. 84), as funções propostas por Fayol constituem o próprio “ato de administrar” ou “processo administrativo”, conforme definições apresentadas no quadro 9:

Quadro 9 - Processos ou funções administrativas propostas por Fayol

Prever	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
Organizar	Constituir o duplo organismo material e social da empresa.
Comandar	Dirigir e orientar o pessoal.
Coordenar	Ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
Controlar	Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 84.

Além das funções administrativas, Fayol propõe 14 princípios da administração, a saber: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação dos interesses individuais aos gerais; remuneração do pessoal; centralização; cadeia escolar (linha de autoridade); ordem; equidade; estabilidade do pessoal; iniciativa; e espírito de equipe (CHIAVENATO, 2000, p. 86-87). Como se verifica, segundo Wahrlich (1986, p. 9), a proposta de Fayol é baseada em uma concepção “de cima para baixo”, ou “anatômica”; isto é, ela “se preocupa com a forma e a disposição organizacional e com as inter-relações estruturais das partes”.

March e Simon (1972, p. 59) apresentam cinco questionamentos que concernem ao entendimento dessas duas teorias (a Teoria da Administração Científica e a Teoria Administrativa): Como ocorre a motivação?; Qual é o papel dos conflitos de interesse?; Quais são as restrições para o processamento de informações?; Qual é o papel da cognição para executar tarefas e tomar decisões?; Como são elaborados os programas? Essas questões, não respondidas por nenhuma das duas escolas clássicas da administração, suscitaram críticas devido à ausência do ser humano como objeto das análises e abriram espaço para o surgimento da Teoria das Relações Humanas, que será apresentada próxima seção.

Cumprе ressaltar que tanto Taylor quanto Fayol estavam mais preocupados com a prática da administração do que com a construção de teorias, já que ambos possuíam vínculos com empresas, eram engenheiros e tinham a responsabilidade de coordenar as atividades do dia a dia das organizações em que atuavam. Deve-se salientar, além do perfil prático dos dois autores, que as suas teorias pioneiras sofreram grande influência da economia clássica e neoclássica, principalmente das ideias propostas por Adam Smith e Alfred Marshall.

Adam Smith (1723-1790), natural da Escócia, tornou-se uma referência teórica por muitas décadas, devido às suas ideias sobre liberalismo e crescimento econômico, que influenciaram intelectuais, políticos, empresários e movimentos sociais do século XVIII e XIX. Publicou em março de 1776 a sua obra em cinco volumes *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations* (“A riqueza das nações: investigação sobre a sua natureza e as suas causas”), graças à qual ele é considerado o fundador da economia clássica.

Nesta obra, o autor apresenta uma teoria sobre a geração de riqueza e de bem-estar para a população. A ideia básica é que o aumento da produtividade do trabalho “útil” ou do trabalho produtivo pressupõe a geração de excedente de valor sobre o custo de produção de determinado produto, constituindo tal excedente a riqueza de

uma sociedade. O processo é ativado pela divisão do trabalho e pela especialização das atividades, mediante a redução e simplicidade das operações<sup>11</sup>. A divisão do trabalho constitui um processo natural e necessário; a única limitação para que ocorra tal processo em qualquer atividade é a dimensão do mercado em que o produto em questão está inserido. Nas palavras de Smith (1996, p. 65), “o aprimoramento das forças produtivas do trabalho, e a maior parte da habilidade, destreza e bom senso com os quais o trabalho é em toda parte dirigido ou executado, parecem ter sido resultados da divisão do trabalho”.

Segundo Smith (1996), a divisão do trabalho é uma forma de evitar que as pessoas, durante a execução das atividades, se tornem improdutivas, ou, para usar as expressões do autor, “vadias”, “indolentes” e “preguiçosas”. “Ao começar o novo trabalho, raramente [a pessoa] se dedica logo com entusiasmo; sua cabeça ‘está em outra’, como se diz, e, durante algum tempo, ela mais flana do que trabalha seriamente” (p. 65). A questão central é o aumento da produtividade obtido graças à divisão do trabalho, em função do aumento da especialização, da diminuição das perdas de tempo e do aumento do conhecimento sobre determinada atividade, ou seja, do aumento das inovações.

Com se vê, são três as vantagens que Smith atribui à divisão do trabalho. Como *primeira vantagem*, a divisão do trabalho na produção de bens faz com que cada trabalhador execute uma operação bastante simples dentro de um processo amplo. Assim, o operário aumenta a produtividade do trabalho devido ao aumento de sua especialização em determinada atividade; ou seja, “fazendo dela o único emprego da sua vida, necessariamente aumenta muito a destreza do operário”. A *segunda vantagem* da divisão do trabalho está relacionada à eliminação da perda de tempo provocada por trocas nas atividades; de fato, “é impossível passar com muita rapidez de um tipo de trabalho para outro, porque este é executado em lugar diferente e com ferramentas muito diversas”. A *terceira vantagem* diz respeito à especialização das atividades, mediante dedicação das pessoas a um trabalho específico por vários anos, como forma de propiciar descobertas de melhorias de processos e de máquinas, que não ocorreriam se os trabalhadores se dedicassem a várias atividades ao longo do seu período de trabalho. Smith afirma que se verificam “invenções de operários comuns, os quais, com naturalidade, se preocuparam em concentrar a

---

11 O autor apresenta, como exemplo de atualidade em sua época, a produção de alfinetes, atividade dividida em 18 operações executadas com o arame (desenrolar, endireitar, cortar, fazer a ponta, afiar, colocar a cabeça, alvejar, embalar, etc.) por dez pessoas, sendo cada qual responsável por uma, duas ou três dessas operações, para produzir 4.800 alfinetes ao longo do dia. Se essas mesmas pessoas trabalhassem individualmente na fabricação de alfinetes, conseguiriam produzir por dia, cada uma, somente cerca de 20 alfinetes.

sua atenção na procura de métodos para executar a sua função com mais facilidade e rapidez” (p. 68-69).

Alfred Marshall, considerado um dos principais autores da economia neoclássica, em sua obra *Princípios de economia: tratado introdutório*, publicado originalmente em 1890, aborda (v. 1, cap. XII) temas como a direção das empresas, as funções de um gerente, a natureza do trabalho de administração e as formas de administração de empresas, afirmando que o empregador gera dois serviços para a comunidade – o de condutor do negócio e o de condutor dos homens –, e, por isso, deve ser valorizado. Segundo Marshall (1982, p. 253), os homens de negócios precisam possuir essa dupla aptidão para serem empregadores ideais; mas poucas pessoas conseguem demonstrar ambas as aptidões em alto grau. Assim argumenta o autor:

[...] o fabricante que não produz para atender a encomendas mas para o mercado em geral precisa, em seu papel primordial de comerciante e organizador da produção, ter um conhecimento completo das “coisas” de sua própria indústria. Deve ter a faculdade de poder prever os amplos movimentos da produção e do consumo, saber onde há probabilidade de fornecer uma nova mercadoria, que irá ao encontro de uma necessidade real, ou saber melhorar o sistema de produção de um velho artigo. Deve ser capaz de julgar com prudência e correr riscos corajosamente, além de entender dos materiais e maquinismos utilizados em seu ramo. Em segundo lugar, no papel de empregador, deve ser um condutor de *homens*. Deve ter a faculdade de, primeiro, escolher acertadamente os seus auxiliares e, depois, confiar inteiramente neles; interessá-los no negócio e fazer com que confiem nele, de modo a que utilizem todas as faculdades de iniciativa e invenção que possuem enquanto ele próprio exerce a direção geral de todas as operações e mantém a ordem e unidade na finalidade principal do negócio (MARSHAL, 1982, p. 253-254, grifo do autor).

Estas ideias de Adam Smith e de Alfred Marshall serviram de inspiração para Frederick Taylor e Henri Fayol elaborarem, no início do século XIX, respectivamente, *Princípios de administração científica*, publicado em 1911, e *Administração industrial e geral*, publicado em 1916, obras que exerceram influência em outros autores clássicos e neoclássicos da administração e cujos princípios ainda estão vivos tanto na teoria quanto na prática administrativa das organizações.

### 1.3.3 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu entre 1920 e 1950 com Mary Parker Follett e Elton Mayo, que, de acordo com Caravantes (1998, p. 53), procuraram, em seus estudos, responder à seguinte questão: “Quais fatores presentes no ambiente físico e social de uma pessoa que trabalha em uma organização são capazes de afetar seu desempenho no trabalho e sua satisfação pessoal com a tarefa realizada?”.

Os autores vinculados à Escola de Relações Humanas, também denominados de *psicólogos da organização*, segundo Wahrlich (1986, p. 38-48), “encararam a organização como algo dinâmico, contrastando com o conceito estático dos *engenheiros e anatomistas*”, referência a Taylor e a Fayol, respectivamente. Esta Teoria das Relações Humanas desloca a análise da administração das organizações – que na época se baseava unicamente no controle da produção, dos processos físicos, dos estoques, do orçamento e dos indivíduos – para o controle das situações que ocorrem entre as pessoas, ou seja, o “controle dos fatos” e dos “interesses”, como fatores explicativos dos problemas das organizações, focalizando, em suma, as relações humanas. Segundo Mary Parker Follett, “os psicólogos da organização interessaram-se pelo estudo da organização como um sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações dos indivíduos”, visando construir uma teoria da “lei da situação” e da expressão do ser humano, não individualmente, mas através da “integração”.

Follett (1940, apud WAHRLICH, 1986, p. 40) é considerada a precursora dessa abordagem, ao propor os princípios da organização, a saber:

- (1) coordenação através de contato direto por parte dos responsáveis pelo assunto;
- (2) coordenação dos níveis inferiores;
- (3) coordenação através do inter-relacionamento entre todos os fatores da situação; e
- (4) coordenação como processo contínuo.

Em outra obra, Follett (1920, apud WAHRLICH, 1986, p. 47), ressalta o seu interesse pela análise do “grupo”, da “unidade” e da “interdependência de todos”. Já segundo Elton Mayo<sup>12</sup> (1949, apud WAHRLICH, 1986, p. 53),

---

12 Cabe ressaltar que Wahrlich (1986) inclui Elton Mayo como integrante da escola de concepção sociológica, aproximando as suas contribuições de autores comportamentalistas (por exemplo, Herbert A. Simon) e estruturalistas (por exemplo, Philip Selznick), distanciando-se, portanto, das classificações encontradas em livros recentes de teorias da administração.



[...] na indústria e em outras situações humanas, o administrador lida com grupos humanos bem entrelaçados e não com uma horda de indivíduos [...] o desejo que tem o homem de ser constantemente associado, em seu trabalho, a seus companheiros, é uma forte, senão a mais forte, característica humana.

Mayo e Lombard (1944, apud WAHRLICH, 1986, p. 53) identificaram três tipos de grupos nas organizações: o “grupo natural”, o “grupo de família” e o “grupo organizado”. O primeiro constituiu-se devido às relações diárias de trabalho; o segundo foi formado ao longo do tempo, baseado no “prestígio”, condicionando assim as ações dos mais novos; o terceiro, o grupo organizado, estabelecia uma relação com a administração superior, mediado por um líder “respeitado e desfrutando da confiança dos companheiros”.

No quadro 10, são apontadas as principais diferenças entre a Teoria Clássica (*Engenheiros das Organizações*) e a Teoria das Relações Humanas (*Psicológicos das Organizações*). A primeira revela uma concepção mecanicista, impessoal, assentada em regras e regulamentos, e enfatiza as necessidades econômicas dos trabalhadores. A segunda considera a organização como um sistema social, baseado em sentimentos, atitudes e emoções dos pequenos grupos, e enfatiza as necessidades sociais e de segurança dos trabalhadores (SILVA, 2013, p. 199).

Quadro 10 - Comparação entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
• Organização vista como máquina	• Organização vista como grupos de pessoas
• Ênfase nas tarefas ou na tecnologia	• Ênfase nas pessoas
• Inspirada em sistemas de engenharia	• Inspirada em sistemas da psicologia
• Autoridade centralizada	• Delegação de autoridade
• Linhas claras de autoridade	• Autonomia do empregado
• Especialização e competência técnica	• Confiança e abertura
• Acentuada divisão do trabalho	• Ênfase nas relações entre as pessoas
• Confiança nas regras e nos regulamentos	• Confiança nas pessoas
• Clara separação entre linha e <i>staff</i>	• Dinâmica grupal e interpessoal

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 119.

Na sequência, o quadro 11 apresenta as diferentes teorias da administração e da organização e suas características.

Quadro 11 - Principais Teorias da Administração e da Organização e suas características

Enfoques	Teorias da Administração	Concepção de Organização	Relações Administrador/Empleado	Sistema de Incentivos	Concepção da Natureza Humana	Resultados
Enfoques prescritivos	Administração Científica	Organização formal	Identidade de interesses	Incentivos monetários	<i>Homo oeconomicus</i>	Máximos
	Relações Humanas	Organização informal	Identidade de interesses	Incentivos psicológicos	<i>Homo socialis</i>	Máximos
Enfoques explicativos	Behaviorismo	Sistema cooperativo racional	Conflito possível e negociável	Incentivos mistos	Homem administrativo	Satisfatórios
	Estruturalismo	Sistema social deliberadamente construído	Conflitos inevitáveis e muitas vezes desejáveis	Incentivos mistos	Homem organizacional	Máximos
	Teoria Geral de Sistemas	Sistema aberto	Conflito de papéis	Incentivos mistos	Homem funcional	Máximos

Fonte: MOTTA, 1976, p. 114 e 123.

Encerra-se a presente seção oferecendo ao leitor um quadro sinótico (quadro 12) que associa às principais teorias administrativas suas referências pioneiras, suas ênfases e seus enfoques centrais.

Quadro 12 - As principais teorias administrativas, suas ênfases, suas referências pioneiras e seus principais enfoques

Ênfase	Teorias Administrativas	Algumas referências pioneiras	Principais enfoques
Nas Tarefas	Administração Científica	Frederick Winslow Taylor: <i>Shop management</i> (1903) e <i>The principles of scientific management</i> (1911). Harrington Emerson: <i>Efficiency as a basic for operation and wages</i> (1909) e <i>Twelve principles of management</i> (1912). Henry Laurence Gantt: <i>Work, wages and profits</i> (1910) e <i>Organizing for work</i> (1919). Frank Bunker Gilbreth e Lillian Moller Gilbreth: <i>Motion study</i> (1911) e <i>Fatigue study</i> (1919). Lillian Moller Gilbreth: <i>The psychology of management</i> (1914). Henry Ford: <i>My life and work</i> (1922).	Racionalidade do trabalho no nível operacional.

Na Estrutura	Teoria Clássica e Teoria Neoclássica	Henri Fayol: <i>Administration industrielle et générale</i> (1916). Peter Ferdinand Drucker: <i>The end of the economic man</i> (1935) e <i>The concept of the corporation</i> (1946). Alfred Sloan Jr: <i>My years with General Motors</i> (1962). Harry Igor Ansoff: <i>Corporate strategy</i> (1965). George Albert Steiner: <i>Top management planning</i> (1969).	Organização formal. Princípios gerais da administração. Funções do administrador. Objetivos organizacionais.
	Teoria da Burocracia	Max Weber: <i>The protestant ethic and the spirit of capitalism</i> (trad. inglesa, 1930) e <i>The theory of social and economic organization</i> (trad. inglesa, 1947).	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional. Sistema social.
	Teoria Estruturalista	Émile Durkheim: <i>On the division of the labor in society</i> (trad. inglesa, 1930). Talcott Parson: <i>The structure of social action</i> (1937) e <i>Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations</i> (1956). Philip Selznick: <i>TVA and the grass roots</i> (1941) e <i>Leadership in administration</i> (1957); William Foote Whyte: <i>Industry and society</i> (1946) e <i>The organization man</i> (1956). Victor Alexander Thompson: <i>Modern organization</i> (1961). James David Thompson: <i>Organizations in action</i> (1967). Amitai Etzioni: <i>A comparative analysis of complex organizations</i> (1961) e <i>Modern organizations</i> (1964); Peter Michael Blau e William Richard Scott: <i>Formal organization</i> (1962).	Abordagem múltipla: organização formal e informal. Análise intraorganizacional e análise interorganizacional. Demandas ambientais.
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Mary Parker Follet: <i>The new state</i> (1918); George Elton Mayo: <i>The human problems of an industrial civilization</i> (1933) e <i>The social problem of an industrial civilization</i> (1945). Ordway Tead: <i>Human nature and management</i> (1929). Abraham Zaleznik et al.: <i>The motivation, productivity, and satisfaction of workers</i> (1958). Kurt Lewin: <i>Resolving social conflicts</i> (1948) e <i>Field theory in social science</i> (1951).	Organização informal. Motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupos.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Chester Irving Barnard: <i>The functions of the executive</i> (1938). Herbert Alexander Simon: <i>Administrative behavior</i> (1947), <i>Models of man</i> (1957) e <i>The new science of management decision</i> (1960). Abraham H. Maslow: <i>Motivation and personality</i> (1970) e <i>Toward a psychology of being</i> (1968). Chris Argyris: <i>Personality and organization</i> (1957). Douglas M. McGregor: <i>The human side of enterprise</i> (1960). Daniel Katz e Robert L. Kahn: <i>The social psychology of organizations</i> (1966); Rensis Likert: <i>New patterns of management</i> (1961) e <i>The human organization: its management and value</i> (1967).	Estilos de administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos organizacionais e individuais. Forças comportamentais.
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional		Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.

No Ambiente <sup>13</sup>	Teoria Estruturalista	Símile a Ênfase na Estrutura	Análise Intraorganizacional e análise ambiental. Abordagem de sistema aberto.
	Teoria da Contingência	Joan Woodward: <i>Management and technology</i> (1958). Alfred DuPont Chandler Jr: <i>Strategy and structure</i> (1962). Harold Jack Leavitt e James Gardner March: <i>Applied organizational change in industry</i> (1962). Paul Roger Lawrence e Jay W. Lorsch: <i>Organization and environment: managing differentiation and integration</i> (1967) e <i>Developing organizations: diagnosis and action</i> (1969). Charles B. Perrow: <i>Organizational analysis: a sociological view</i> (1970). Jay R. Galbraith: <i>Designing complex organizations</i> (1973). Henry Mintzberg: <i>The nature of managerial work</i> (1973).	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Na Tecnologia	Teoria da Contingência		Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).

Adaptado de: CHIAVENATO, 2000, p. 7, com a inclusão, pelo autor deste manual, da coluna “Algumas referências pioneiras”.

A Teoria Estruturalista e a Teoria da Contingência contribuirão para o estudo do *ambiente organizacional* (Unidade 2); a Teoria Neoclássica, a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista fornecerão os subsídios necessários para estudo da *estrutura organizacional* (Unidade 3). Os outros enfoques – pessoas e tecnologias – das teorias administrativas não serão estudados nesta disciplina, em função da delimitação decidida que objetiva abordar os aspectos introdutórios relacionados à gestão de organizações<sup>14</sup>. O enfoque sobre as tarefas será contemplado somente para que seja conhecida a contribuição pioneira da Teoria da Administração Científica.

## 1.4 CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE CRÍTICA

Esta seção, que desenvolve uma explanação crítica sobre a construção do conhecimento administrativo e organizacional, objetiva proporcionar ao aluno uma reflexão sobre sua futura prática administrativa como gestor de organizações rurais.

A teoria da administração faz parte de um amplo setor que contempla a publicação

13 Outras abordagens contemporâneas que também põem ênfase no ambiente: dependência de recursos, ecologia das populações, nova economia institucional e novo institucionalismo. Para conhecer essas abordagens, consultar Neto e Truzzi (2002) e Vieira et al. (2012), referências que foram utilizadas para a elaboração da Unidade 2 da disciplina (Ambiente Organizacional).

14 Assim, não serão abordadas as discussões sobre gestão de pessoas, motivação, liderança, tecnologia e inovação nas organizações. Ver, adiante, o quadro 13, para entender melhor essa delimitação e a ênfase dada a essa questão.

de livros, serviços de consultorias, palestras, eventos, cursos e treinamentos. A relevância desta disciplina e o grande interesse que ela desperta estão relacionados, segundo Micklethwait e Wooldridge (1998), à constante reinvenção das organizações – públicas e privadas – e das carreiras profissionais, processo esse incentivado por práticas modernas de gestão<sup>15</sup>.

Esses autores sustentam (p. 14) que os teóricos da administração “são os legisladores não reconhecidos da humanidade [...] são onipresentes, dando novas formas a instituições, reinventando a língua e, acima de tudo, reorganizando a vida das pessoas”. E ainda, que “a teoria gerencial funde-se com a indústria de autoajuda”, fornecendo informações e sugestões sobre a “organização da mesa de trabalho”, e até sobre a “reavaliação da vida amorosa”.

O otimismo com as práticas da administração pode ser percebido nas palavras de um autor de destaque neste campo do conhecimento, Peter F. Drucker. Com efeito, este autor (1986b, p. 20), referindo-se especificamente à administração de empresas e à relação desta com o rápido desenvolvimento econômico do Japão após a Segunda Guerra Mundial, pondera que

[...] não existem países subdesenvolvidos. Existem apenas países *subadministrados* [...] já que desenvolvimento está mais relacionado à “energia humana” do que riqueza econômica. E a geração e direção de energia humana é a tarefa que cabe à administração. [...] Se a administração não tiver êxito em pôr a funcionar o patrimônio cultural específico de um país e de um povo, não pode ocorrer o desenvolvimento social e econômico (Grifo do autor).

Do mesmo modo, Chiavenato (2000, p. 5) demonstra otimismo com relação a esta área do conhecimento, ao asseverar que a administração é a “principal chave para a solução dos mais graves problemas que atualmente afligem o mundo moderno”. Entretanto, como se verá mais adiante, embora esta área tenha proporcionado os avanços relevantes que hoje usufruímos, a própria concepção de organização e de administração adotada na condução das atividades humanas pode ser apontada como a causadora dos principais problemas que a sociedade enfrenta nos dias que correm. Na percepção de Reed (1998, p. 69), o sucesso dessa teoria da administração, ao promover o desenvolvimento social, econômico e político nas sociedades industriais

15 Entre as práticas modernas de gestão, os autores arrolam: *total quality management, just-in-time, downsizing, empowerment, brainstorming, demassing, kanban, kaizen, benchmarking, home-office, core competence, strategic planning, liberation management* e *entrepreneurship*.

modernas mediante a utilização da “capacidade administrativa”, substitui a “mão invisível do mercado” pela “mão invisível da organização”.

Dentro desta perspectiva ampla, levando-se em conta que não existe “ciência neutra” e que o conhecimento é construído sob a influência de diferentes ideologias e visões de mundo, as teorias organizacionais e da administração podem ser tidas tanto como solução quanto como causa dos grandes desafios que deverão ser enfrentados nas próximas décadas, tais como os impactos ambientais, o desemprego, a miséria, a exclusão social, o aperfeiçoamento da democracia, a dominação, a corrupção, a melhoria da qualidade de vida, entre outros.

Muitas ideias oriundas da área da administração, ao contrário do que se verifica em outras disciplinas acadêmicas, são testadas rapidamente, gerando ondas de modismos e levando as organizações a adotarem as novas práticas. “Poucas outras disciplinas acadêmicas alegariam ser tão ‘vivas’”, observam Micklethwait e Wooldridge (1998, p. 26). Talvez isso possa ser explicado pela própria definição de ciência da administração como “o estudo dos negócios”, pois estes são dinâmicos e requerem mudanças constantes nas formas de gestão. Replica, porém, Drucker (1986a, p. 7), argumentando que a administração é “vítima” do seu próprio sucesso, o que justificaria os modismos da área:

Em grande parte, a obsolescência e a inadequação dessas supostas “verdades” da administração refletem o próprio sucesso da administração. Pois a administração tem sido a atividade vitoriosa por excelência nestes últimos cinquenta anos – mais até do que a ciência.

Micklethwait e Wooldridge (1998) formulam algumas críticas à teoria da administração, sob a alegação de que ela (a) não realiza análises em profundidade, podendo ser considerada em alguns casos uma “baboseira”; (b) não tem autocrítica; (c) utiliza termos confusos, como *blá-blá-blá* e *administrês*; (d) avança raramente além do senso comum; (e) é embalada por muitos modismos repletos de contradições; e (f) apregoa que os “gurus da administração são artistas da persuasão”.

Segundo Wood Jr e Caldas (2000, p. 267), cria-se um mercado de produtos relacionados à administração e aos estudos organizacionais. Esse mercado está repleto de “agentes de difusão” que legitimam os modelos de gestão importados, entre os quais o Estado (políticas públicas), as instituições de ensino (cursos, pesquisas), os meios de comunicação (revistas, jornais, emissoras de rádio e televisão) e profissionais (consultores, professores, gerentes). O campo dos estudos organizacionais converteu-se, no entender de Wood Jr (1998, p. 267), em um

verdadeiro “supermercado de ideias”, com uma profusão de conceitos e teorias que resultam em “fragmentação, diversidade e crescente irrelevância”. Wood Jr e Caldas associam “a permeabilidade de organizações brasileiras à parafernália gerencial estrangeira” e aos fatores históricos, culturais e de formação do país. Salientam que

[...] modelos gerenciais criados em países desenvolvidos podem ser inadequados à realidade de países emergentes, então por que nações como o Brasil são tão atraídas por eles? Por que tecnologia gerencial, modismos administrativos, livros de “receitas empresariais” e gurus de negócios são importados em tão grande escala? (2000, p. 114).

Chanlat (1996, p. 139-141) critica a “língua administrativa” utilizada no universo da administração e das organizações, por julgá-la “muito empobrecida” e recheada de “jargões profissionais especializados”. Exemplificando o empobrecimento do vocabulário da administração, o autor menciona a constante utilização de frases curtas que não deixam espaço para reflexão, a repetição de *slogans* e clichês em diferentes partes dos textos, além do excessivo recurso a figuras, gráficos e esquemas e “múltiplos círculos, quadrados, triângulos e flechas” para representar a realidade a ser explicada.

A simplicidade da linguagem administrativa, conforme Chanlat (1996), pode estar relacionada à característica de atuação do administrador, que se defronta com problemas práticos no dia a dia. Para resolver esses problemas, ele necessita dialogar e tomar decisões juntamente com os seus “operadores”. Nesse sentido, Santos (1992, p. 76) explica:

A intervenção de um consultor numa empresa não é como uma intervenção cirúrgica. Neste caso, o paciente não precisa entender a linguagem do cirurgião. No caso da empresa, o autêntico *management*, bem como o treinamento em todos os níveis empresariais, é parte integrante da intervenção. A primeira exigência da intervenção eficaz é um linguajar *comum e sóbrio* (Grifos do autor).

Citando como exemplo Elton Mayo, autor clássico da administração, Santos ressalta que existe uma tradição de escrita “de homem para homem e não apenas de *scholar* para *scholar* (‘erudito’)”, como no caso do “lamentável jargão com que o pedantismo dos sociólogos – no rastro de Max Weber e principalmente [de] Talcott Parsons – infectou as discussões sobre a vida das organizações em geral e a filosofia estratégica das empresas em particular” (p. 76).

Referindo-se às principais abordagens teóricas da administração, Motta (1976, p.103) já detectava na época a tendência de simplificação dos manuais de administração, os quais, a seu ver, propunham “soluções de bolso para todos os problemas administrativos” e partiam da ideia “de que basta conhecer a realidade para atuar sobre ela”. Na mesma linha de pensamento, Herbert Simon (1965, p. 15) critica os estudos administrativos, ao observar que

[...] de um modo geral, falamos sobre organização em termos que não diferem muito da linguagem utilizada por um curandeiro ubangi para explicar certas enfermidades. Na melhor das hipóteses, vivemos à base de adágios como o que ouvi de um executivo, outro dia: “O mais importante em organização é ter a pessoa certa no lugar certo”.

Outra crítica enunciada por Herbert Simon refere-se aos chamados “princípios de administração”, já que, “assim como provérbios surgem aos pares, para quase todo princípio pode-se encontrar outro princípio contraditório, igualmente plausível e aceitável” (p. 24). Princípios são recomendações simples e claras que permitem rápida aplicação quando se objetiva aumentar a eficiência nas organizações mediante o aumento da especialização do trabalho, a implementação de hierarquia e autoridade, a diminuição dos grupos controlados e a divisão dos grupos segundo critérios de propósito, processo, clientela e área geográfica. Assim, considerar a obra *Princípios de administração científica*, de Taylor (1990), bem como manuais mais recentes, entre os quais *Teoria geral da administração*, de Caravantes (1998), *Introdução à teoria geral da administração*, de Chiavenato (2000), *Teoria geral da administração*, de Kwasnicka (1989), *Teoria geral da administração*, de Maximiano (2012) e *Teoria geral da administração*, de Vieira et al. (2012) como referências teóricas sobre administração comprova o sucesso da “elevação” desse campo de conhecimento ao *status* de “teoria”.

Em *Organization*, obra publicada em 1957, March e Simon lembram que até aquela data muito já havia sido escrito sobre organizações por administradores de empresas, para relatar suas experiências; por seguidores do movimento da administração científica, entre os quais Taylor, em *Princípios de administração científica*; por sociólogos influenciados por Max Weber; por psicólogos sociais que abordavam temas como comportamento das organizações, liderança, moral e atitudes dos empregados; por cientistas políticos que estudavam organizações governamentais e processos democráticos; e por economistas que tratavam do funcionamento dos mercados e da formação de preços. Entretanto, o que chamou a atenção de March



e Simon (1972, p. 23), foi a “grande disparidade entre hipóteses e provas” (método científico de construção do conhecimento) que eles encontraram na literatura sobre o assunto. Reconhecem os autores: “Muito do que sabemos ou cremos a respeito das organizações deriva do bom senso e da experiência prática dos administradores”.

Fachin e Rodrigues (1998, p. 101) constata: “Diferentemente de outras áreas das ciências sociais e humanas, a produção de conhecimento em administração é, geralmente, aberta a diferentes paradigmas e diferentes abordagens metodológicas”. Esses autores propõem aproximações entre as ciências sociais e humanas e as questões “da dominação e do sofrimento”, “do sentido e das significações”, “da solidariedade” e “dos valores”, mencionadas por Chanlat (1999). Este autor insiste na necessidade da continuidade dessa “abertura interdisciplinar” na disciplina do *management* e propõe um esforço no sentido de se retomarem mais efetivamente dimensões estudadas nas ciências sociais e humanas, tais como, por exemplo, o ator e o sujeito, a afetividade e a experiência vivida, o simbólico, a história e a ética. Levar em conta essas dimensões nos estudos sobre organizações e administração poderá contribuir para a construção de abordagens de gestão mais reflexivas e, conseqüentemente, para a atenuação das críticas de que a ciência do *management* é tantas vezes alvo, a exemplo desta, do próprio autor:

É espantoso notar, no contexto da administração, quanto os executivos vivem num universo de certeza, com a impressão de detentores da verdade. Isso lhes confere um baixo nível de tolerância à contestação e ao espírito crítico, e explica por que se fascinam pela miragem das explicações simplistas e reducionistas, como testemunha a proliferação de receitas, das quais se esperam resultados cada vez mais miraculosos e que, apesar de seus duvidosos sucessos, sempre encontram compradores. Qualquer um que tente ampliar os debates e introduzir considerações sem utilidade imediata, é rapidamente chamado de filósofo, poeta, ou algum outro epíteto de forte conotação pejorativa, o que abre caminho para desconsiderar sua intervenção e escamotear a discussão (CHANLAT, 1996, p. 138).

Ao fazer, na mesma obra, uma avaliação dos avanços e publicações do que ele chama de “ciências do *management*”, o autor também constata a existência de modismos da administração, que surgem principalmente nos países industrializados, voltados acima de tudo para a busca da eficácia e da mudança organizacional, recorrendo para tanto a abordagens oriundas de diferentes disciplinas, que refletem,

em síntese, “a profunda economicidade do mundo organizado moderno [...] a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento a curto prazo” (p. 22-24). O autor critica, portanto, a “concepção instrumental, adaptativa, e mesmo manipuladora do ser humano” que predomina de um modo geral nas práticas administrativas das organizações. Afirma Chanlat (1996, p. 25):

Contrariamente à idealização que aparece com frequência no mundo dos negócios, a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior. [...] Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas *recursos*, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. Associados ao universo das coisas, as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos (Grifo do autor).

Na avaliação de Reed (1998, p. 68), a ênfase sobre a racionalidade nos estudos organizacionais, ou seja, a crença de que todos os problemas das organizações podem ser resolvidos mediante técnicas e instrumentos de cálculo e engenharia, por um lado, e a distribuição das funções e o planejamento, por outro, “‘elevou’ a teoria e prática da administração organizacional de uma arte intuitiva para um corpo de conhecimentos codificados e analisáveis”.

O mesmo ponto de vista manifestam Clegg e Hardy (1998, p. 28):

O conceito-chave é o da organização como um “sistema”, em que é funcionalmente eficaz atingir metas explícitas formalmente definidas por intermédio da tomada de decisão racional. A tarefa da administração, conforme essa visão, é definir e atingir essas metas; a tarefa do pesquisador é coletar dados objetivos que indiquem como as funções organizacionais se distribuem em torno da orientação e manutenção das metas.

Independentemente do tipo de organização, seja ela privada ou pública, cooperativa ou sindical, o que predomina é a racionalidade econômica no ambiente

da administração. “O que prevalece é a perpétua busca de otimização dos meios. Tudo deve ser calculado e medido segundo os termos da rentabilidade, da ciência e da produtividade”, observa Chanlat (1996, p. 25), que, em outra obra (1999, p. 67-68), expõe assim sua visão sobre o universo da gestão:

De modo geral, o mundo da gestão caracteriza-se por uma rejeição apoiada em reflexão. O prazer de pensar por pensar ou a faculdade de julgar as decisões de modo não convencional são, frequentemente rejeitados em proveito de pensamentos preconcebidos refletindo as últimas ideias em moda; cultura reflexiva é arquivada na prateleira dos acessórios inúteis. O que é de ordem na prática social torna-se natural e não pode ser discutido. O costume transforma-se em necessidade e o conformismo reina por toda parte.

Nesse mesmo sentido, Rodrigues e Cunha (2000, p. 13-14) julgam que os modelos teóricos convencionais dos estudos organizacionais e de administração de empresas são incapazes de lidar com a complexidade da realidade organizacional, por colocarem ênfase nos “paradigmas técnico-rationais”, por serem geralmente “modelos importados” inadequados ao estudo de organizações inseridas em contextos culturais diversos e por pretenderem ser universais ou aplicáveis a qualquer tipo de organização<sup>16</sup>. Garcia e Bronzo (2000, p. 87) reconhecem que os discursos neste campo do conhecimento têm viés normativo e hegemônico, porque estão sujeitos a uma

[...] racionalidade puramente instrumental, e que, por não adotarem outro tipo de racionalidade, como, por exemplo, a substantiva, “o receituário” já nos é bastante conhecido: ajustes estruturais, corte de custos, gerenciamento da qualidade, competitividade, *upgrading* tecnológico, qualificação e flexibilidade dos sistemas, entre outros (Grifo dos autores).

Garcia e Bronzo (2000) propõem uma reflexão epistemológica e metodológica sobre as teorias da administração e dos estudos organizacionais, assentadas em uma concepção mecanicista do mundo e de ordem dos fenômenos, pois a teoria da administração valeu-se essencialmente de uma ciência experimental baseada na razão e em critérios objetivos (racionalidade), processo esse subordinado aos paradigmas

---

16 Esta realidade, quando transposta ao universo do espaço rural, geralmente não comporta tal acepção, uma vez que a apreensão da esfera gestora acaba sendo realizada de forma ampla e sem maior detalhamento dos elementos endógenos e exógenos implicados na gestão rural.

científicos do positivismo, do funcionalismo e do individualismo metodológico. E desenvolvem a seguinte argumentação:

Fragmentação e descontinuidade parecem caracterizar bem a natureza multidisciplinar típica da Administração, e não por uma questão filosófica, mas prática. Os estudos nesse campo estão sujeitos a contribuições metodológicas e conceituais de áreas diversas do conhecimento, bem como de contestações e críticas ampliadas [...] as teorizações formuladas no campo da Administração refletiram uma forma particular de observação dos fatos sociais na esfera da produção e do trabalho, carregadas de valores e referências dominantes, com a subordinação da ciência aos movimentos mais amplos do capital e dos interesses dominantes. Isso não representa propriamente uma surpresa, sobretudo se nos conscientizarmos de quais foram os benefícios práticos dos estudos organizacionais, neste século, para desenvolvimento do controle gerencial e das estratégias de manutenção das relações de poder nos circuitos internos de exploração da forma de trabalho (p. 69-70).

Clegg e Hardy (1998, p. 37) ressaltam ser importante demonstrar a diversidade de abordagens existentes nos estudos organizacionais, com o objetivo de promover debates que resultem em processos de aprendizagem mais profícuos, evitando a ingenuidade de uns e a exacerbação de outros frente às diferentes perspectivas teóricas. Argumentam os autores:

É na luta entre diferentes abordagens e com base na diversidade e na ambiguidade de significado que aprendemos; não é pela recitação de uma presumível uniformidade, consenso e unidade, submetidos a uma forma que exija aceitação inquestionável (p. 37).

Reed (1998, p. 66) constata que a teoria organizacional é “permeada de controvérsias teóricas e conflitos ideológicos em torno da questão de como a ‘organização’ pode e deve ser”. As propostas analíticas presentes nos estudos organizacionais provocam nas ciências sociais quatro grandes debates, que, segundo o autor, se caracterizam como “espaços intelectuais contestados”; os fulcros desses debates são: práticas sociais *versus* estrutura; construtivismo *versus* positivismo; local/micro *versus* global/macro; e individualismo *versus* coletivismo.

Referindo-se às mudanças globais das últimas décadas, Clegg e Hardy (1998, p. 28) salientam que existem “novos fenômenos, novas condições, novas entidades

e até novas organizações para serem exploradas pelos teóricos da organização”. Predomina, entretanto, na construção do conhecimento sobre organizações, o paradigma funcionalista e o método científico convencional, abordagens adotadas pelas principais teorias organizacionais. Paralelamente a esse paradigma teórico, emergiram nos estudos organizacionais abordagens alternativas, que buscam contemplar nas análises outras perspectivas, com forte visão crítica e ampliação das hipóteses teóricas a serem testadas. As diferenças entre essas duas concepções são evidenciadas no quadro 13.

Quadro 13 - Paradigma do funcionalismo e abordagens alternativas nas teorias organizacionais

<b>Paradigma do funcionalismo</b>	<b>Abordagens alternativas</b>
Consenso e coerência	Conflito, dissensão e operações de poder
Sistemas	Atores
Determinismo social	Construção social
Explicação causal	Interpretação
Definição singular de situações	Definição plural de situações

Elaborado pelo autor a partir de: CLEGG; HARDY, 1998.

As abordagens alternativas nas teorias organizacionais são influenciadas pelas teorias críticas que despontam no âmbito das ciências sociais e humanas, na forma de dois movimentos alternativos e independentes: o pós-modernismo e o pós-estruturalismo. O *pós-modernismo*, segundo Paula (2008, p. 22), é “identificado como uma nova época, um novo estilo ou até mesmo uma nova ideologia”. Não está associado a qualquer período específico; surge como uma crítica ao modernismo, como um novo “estilo” e uma “ideologia subjacente à lógica do capitalismo”; e se expressa principalmente na “arquitetura, na literatura, nas artes”. Já o *pós-estruturalismo*, de acordo com a mesma autora, “ênfatisa o inconsciente e as estruturas ou forças sócio-históricas subjacentes que constroem e governam o comportamento humano”, e “questiona o cientificismo das ciências humanas, bem como o racionalismo, o realismo e a fé na capacidade transformativa do método científico que o estruturalismo havia retomado do positivismo”; este, segundo a autora, deve ser considerado “anti-humanista; [...] caracteriza-se por criticar a visão historicista dos fatos sociais”.

Na visão de Cooper e Burrell (1988, apud Wood Jr, 1998, p. 269), para a análise organizacional, a contribuição da perspectiva pós-modernista está relacionada à “concepção de homem”:

Do ponto de vista modernista, a organização é vista como um instrumento social e uma extensão da racionalidade humana. Do ponto de vista pós-modernista, a organização é menos a expressão do pensamento planejado e da ação calculada e mais uma ação defensiva a forças intrínsecas ao corpo social que ameaçam constantemente a estabilidade da vida organizada.

Apresentados diversos conceitos de organização e de administração, além de uma explanação sobre as teorias pioneiras e de uma síntese das principais críticas formuladas com relação às abordagens prescritivas da gestão de organizações, passaremos a abordar, na Unidade 2, o tema do ambiente organizacional.

# AMBIENTE ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES DE ANÁLISE, TIPOS DE AMBIENTES E RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

A Unidade 2 apresenta ferramentas e formas de análise que permitirão:

- (1) identificar as dimensões do ambiente organizacional;
- (2) caracterizar os tipos de ambientes organizacionais; e
- (3) descrever as relações que as organizações estabelecem com o seu ambiente.

Esses objetivos constituirão os temas das três seções em que se desdobra o texto da Unidade 2, para abordar a dimensão externa das organizações<sup>17</sup>, ficando a sua dimensão interna por ser focalizada na Unidade 3.

Todos os autores selecionados para a construção desta Unidade 2 contribuem, de uma forma ou de outra, para a discussão das relações que se tecem entre as organizações e o ambiente. Entretanto, cada autor, influenciado pelo contexto em que está inserido e pela matriz teórica com a qual tem maior afinidade, destaca uma ou mais dimensões de análise do ambiente organizacional.

Visando tornar o processo de ensino-aprendizagem mais dinâmico, estimular a participação dos alunos na construção do conhecimento sobre gestão de organizações e proporcionar maior interação entre aluno e tutor no ambiente virtual da disciplina, propõe-se a atividade especificada a seguir.

Durante a leitura da seção 2.1, a primeira da Unidade 2, solicita-se ao aluno que procure identificar quais são as dimensões do ambiente evidenciadas tanto pelos autores clássicos quanto pelos autores mais recentes ou contemporâneos, e que elabore um quadro organizado em três colunas. Na primeira coluna, constarão os nomes dos autores que o aluno selecionar para a análise; na segunda, serão destacadas uma ou mais dimensões do ambiente organizacional estudado por aqueles autores; na terceira, serão desenvolvidos comentários sobre as reflexões

---

<sup>17</sup> Ver o início da Introdução do presente manual, onde se discorre sobre a concepção sociológica que perpassa o texto do manual e sobre as relações existentes entre as estruturas interna e externa das organizações, esquematizadas na figura 1.

dos autores e sobre o potencial de aplicação dos conceitos à gestão das organizações de maior interesse do aluno. O exemplo abaixo poderá facilitar o entendimento da tarefa a ser realizada.

Autores	Dimensões do ambiente	Aplicação prática para a gestão de organizações
Marshall	Ambiente, como região ou local, onde a proximidade física entre as organizações provoca externalidades positivas.	Esta definição de ambiente direciona a gestão das organizações para a análise dos efeitos sinérgicos (por exemplo, inovações, redução de custos) resultantes de uma aglomeração local de organizações e das práticas administrativas de cooperação voltadas para relações de trocas econômicas ou sociais (por exemplo, contratos, alianças, parcerias, acordos).

O mais importante é que o aluno interaja com os colegas e os tutores no ambiente virtual da disciplina, realizando a postagem do seu quadro no Fórum da Unidade 2. Esta atividade faz-se necessária para estimular o debate por parte do aluno na sala de aula virtual da disciplina. Cada aluno terá condições e liberdade para realizar sua interpretação da teoria, cuja principal função é contribuir para as reflexões e, assim, ajudar na resolução de problemas práticos relativos à gestão de organizações. As teorias estudadas não são necessariamente aplicáveis na prática, pois esta não é uma condição *sine qua non* de qualquer boa teoria. Cabe, pois, a quem opta por utilizar determinada teoria adequá-la à realidade analisada.

## 2.1 DIMENSÕES DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O objetivo da seção 2.1 é identificar as dimensões do ambiente organizacional, para que se possa, nas duas seções seguintes, avançar na compreensão dos tipos de ambientes organizacionais e das formas de relações que as organizações estabelecem com o ambiente.

As organizações interagem com o ambiente fundamentalmente com o objetivo de buscar informações e de acessar recursos necessários à realização de suas atividades. Por ambiente das organizações, entendem-se as “instituições ou forças que estão do lado de fora e que têm o potencial de afetar seu desempenho” (ROBBINS, 2002, p. 420). Informações sobre novas tecnologias, novos concorrentes, produtos substitutos



e complementares, restrições legais, mudanças nos arranjos interorganizacionais, disponibilidade de matérias primas, máquinas e canais de comercialização, por exemplo, são fatores que fazem parte do dia a dia da realidade organizacional e que interferem na forma como as organizações se estruturam para atender as exigências externas.

As organizações diferem umas das outras porque existem graus diferentes de dificuldade de compreensão das condições externas e das restrições para o acesso a determinados recursos escassos. Diferentes interpretações tornam, portanto, os ambientes organizacionais específicos e sujeitos a graus variados de incerteza e de complexidade, já que essas interpretações dependem do entendimento de determinadas dimensões do ambiente externo e de negociação com os agentes que fazem parte dele. As organizações reagirão adequando-se ao ambiente em que estão inseridas, criando estruturas organizacionais adaptadas às exigências externas (cargos, programas, departamentos, formas de coordenação ou outras).

O ambiente organizacional é um tema que desperta grande interesse nos teóricos da administração e da organização, devido, especialmente, ao seu potencial explicativo com relação à diferenciação e à homogeneidade das práticas gerenciais em determinados setores. A literatura disponibiliza contribuições para a análise das relações entre ambiente e organizações oriundas de autores clássicos da Economia, da Administração e da Sociologia, embora baseadas em interpretações diferentes das abordagens mais em voga atualmente, comprovando que o reconhecimento da relevância do tema para o estudo da gestão de organizações não é recente, ao invés do que pretendem alguns tratados de administração.

As contribuições teóricas mais significativas para a interpretação do ambiente surgem a partir de 1950, graças, sobretudo, às influências da Teoria Geral de Sistemas sobre as ciências sociais; mas a preocupação com essa dimensão da gestão das organizações não é exclusiva dos autores mais recentes: contribuições relevantes são identificadas na literatura clássica da Economia, da Administração e da Sociologia, como se verá na sequência.

Inicialmente, serão abordadas as reflexões de três autores considerados clássicos na Economia e na Sociologia: Alfred Marshall, Thorsten Veblen e Max Weber. A seguir, serão revisitados três autores fortemente vinculados às teorias administrativas e das organizações: Henri Fayol, Chester Barnard e Philip Selznick. Por fim, serão examinadas as discussões propostas por Ludwig von Bertalanffy sobre a Teoria Geral de Sistemas e por outros autores que examinam as implicações da visão sistêmica para a gestão das organizações.

A importância do ambiente externo para as organizações já estava presente, no início do século XX, nos escritos de Alfred Marshall sobre a organização industrial. Na obra *Princípios de economia* (1982), publicada originalmente em 1890 na Inglaterra, este autor analisa o surgimento de concentrações de pequenas indústrias especializadas (“da mesma espécie”, segundo expressão sua), sediadas em uma mesma localidade da Inglaterra. O autor enfatiza que não são somente as condições físicas de uma região, tais como clima, solo, distâncias, infraestrutura, etc., que determinam a localização das empresas, mas, principalmente, as denominadas economias externas, ou externalidades.

As externalidades, tanto positivas (como mercado de trabalho e inovações) quanto negativas (como poluição e congestionamento), formam o ambiente externo próximo às organizações (“vizinha próxima”, nos termos utilizados pelo autor) e dizem respeito aos efeitos resultantes da aglomeração de organizações em determinado espaço geográfico. Ao se referir à especialização de uma profissão em determinado local e ao ambiente que se forma no entorno de empresas próximas umas das outras, em função de determinada atividade de produção industrial, Marshall (1982, p, 235) disserta:

Os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente grande número deles. Aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos de melhorias na maquinaria, nos métodos e na organização geral da empresa. Se um lança uma ideia nova, ela é imediatamente adotada por outros, que a combinam com sugestões próprias, e assim essa ideia se torna uma fonte de outras ideias novas. Acabam por surgir, nas proximidades desse local, atividades subsidiárias que fornecem à indústria principal instrumentos e matérias-primas, organizam seu comércio e, por muitos meios, lhe proporcionam economia de material.

As características do ambiente externo de proximidade, referido por Marshall, determinam a distribuição ou aglomeração das organizações, tornando a localidade

mais ou menos atrativa para outras organizações<sup>18</sup>. As organizações levam, pois, em consideração as características desse ambiente ao tomarem decisões com vistas à realização de novos investimentos e à adoção das suas estratégias.

Outro autor que reconheceu a importância do ambiente nos processos de seleção e adaptação dos indivíduos e das organizações foi Thorstein Veblen. Em 1899, o autor publicou, nos Estados Unidos, a obra *A teoria da classe ociosa*, na qual afirma que “a vida do homem em sociedade, bem como [a] de outras espécies, é uma luta pela existência e, portanto, um processo de adaptação seletiva” (VEBLEN, 1987, p. 87). Preocupado com os processos significativos de mudanças do ambiente econômico e social dos Estados Unidos, no final do século XX, no contexto do surgimento das grandes corporações, o autor critica a excessiva valorização do dinheiro (cultura pecuniária), da moda, dos gostos, do consumo e do padrão de vida da classe mais rica, embalada acima de tudo pelo ócio.

Esse processo foi responsável, segundo Veblen (p. 87), pela “adaptação forçada”, tanto dos indivíduos quanto das instituições, em função do ambiente em transformação, comprovando assim a importância das forças externas na modelagem das estruturas sociais de uma forma geral. Como precursor da teoria institucionalista, sustenta que “as instituições são elas próprias o resultado de um processo seletivo e adaptativo que modela os tipos prevalentes, ou dominantes, de atitudes e aptidões espirituais”. O autor ainda acrescenta:

As instituições são o produto de processos passados, adaptados a circunstâncias passadas, e por conseguinte nunca estão de pleno acordo com as exigências do presente [...] pois o ambiente, a situação, as exigências da vida que obrigam à adaptação e ao exercício da seleção mudam de dia para dia [...] (p. 88).

Max Weber, em textos publicados na Alemanha em 1913 e 1918<sup>19</sup>, também discorre sobre a importância dos elementos que compõem o ambiente externo para

---

18 Um exemplo que apresenta tais características no Rio Grande do Sul é a região do Vale dos Sinos, com a produção de calçados. Qualquer empreendedor que desejar investir na implantação de uma empresa haverá de considerar o ambiente externo antes de tomar sua decisão. Se optar pela região coureiro-calçadista, o Vale dos Sinos, terá à sua disposição, nas proximidades, o fornecimento do couro, as máquinas para a fabricação de calçados, empresas que produzem colas, que fornecem fivelas, cadarços ou outros acessórios para calçados, além de mão de obra especializada, uma vez que ali existem cursos técnicos de capacitação profissional, políticas de incentivo, sindicato do setor, entre inúmeros outros fatores que fazem desta aglomeração de organizações um ambiente atrativo para a realização de novos investimentos.

19 Em 1913, “Sobre algumas categorias da sociologia compreensiva”; e em 1918, “Conceitos sociológicos fundamentais”.

a compreensão da gestão de empresas e de outras organizações. O autor (2009) apresenta, entre outros, os conceitos de ação social, gestão econômica, legitimidade, convenções e costumes, que podem ser entendidos como condicionantes externos das práticas administrativas. São principalmente os conceitos de *ação social*, *gestão econômica* e *dominação* que permitem identificar os condicionantes externos das formas de adaptação das empresas ao ambiente em que se encontram.

A prática administrativa, segundo a definição de Weber (2009), pode ser entendida como uma “ação social”: “orienta-se pelo comportamento dos outros”; os “outros podem ser indivíduos e conhecidos ou uma multiplicidade indeterminada de pessoas completamente desconhecidas”<sup>20</sup>. Essa prática também pode ser definida como uma “gestão econômica”, ou seja, como “o exercício *pacífico* do poder de disposição” e “uma orientação subjetiva e primariamente econômica” (p. 38, grifo do autor).

Quando a gestão econômica é definida levando-se em conta o comportamento de terceiros<sup>21</sup>, tais como concorrentes, consumidores, fornecedores, governo, etc., a atividade de uma organização constitui-se em uma ação social sujeita a variáveis externas. Por isso, esse conceito de ação social permite considerar as expectativas dos agentes com relação ao ambiente externo às organizações. Weber (2009, p. 15) afirma que, basicamente, podem ser definidos quatro tipos de ação social: (1) a *racional relacionada a fins*; (2) a *racional relacionada a valores*; (3) a *afetiva*; e (4) a *tradicional*. O autor as associa de acordo com o modo pelo qual os indivíduos orientam suas ações, agindo na sociedade.

A *primeira definição* vincula a gestão econômica às “expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando essas expectativas como ‘condições’ ou ‘meios’ para alcançar *fins* próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso”. Na *segunda definição*, os *valores* compõem o ambiente e direcionam as práticas administrativas “pela crença consciente no valor – ético, estético, religiosos ou qualquer que seja sua interpretação”. A ação social caracterizada por ações emocionais ou por “estados emocionais!” ou por “costume

---

20 Para clarear a sua definição de ação social, Weber apresenta o exemplo do dinheiro. Este significa um bem destinado à troca, que o agente aceita no ato de troca, porque sua ação é orientada pela expectativa de que muitos outros, porém desconhecidos e em número indeterminado, estejam dispostos a aceitá-lo também, por sua vez, em um futuro ato de troca.

21 Weber cita o exemplo do “comportamento religioso” como não sendo uma ação social, já que ele “nada mais é do que contemplação, oração solitária, etc.”. E acrescenta que não se pode considerar qualquer tipo de contato físico entre as pessoas como uma ação social: “um choque entre dois ciclistas, por exemplo, é um simples acontecimento do mesmo gênero que um fenômeno natural. Ao contrário, já constituiriam ‘ações sociais’ as tentativas de desvio de ambos, ou xingamentos, ou pancadaria, ou discussão pacífica após o choque” (WEBER, 2009, p. 14).

arraigado” define o *terceiro* e o *quarto* tipos de ação social, a *afetiva* e a *tradicional*, respectivamente. Esclarece o autor:

[...] o caso de um comportamento tipicamente regular que é mantido dentro dos limites tradicionais *unicamente* por seu carácter de “habitual” e pela “imitação” irrefletida – uma “ação de massas”, ao contrário, entendemos o caso em que há uma influência em direção a determinado comportamento, mas não por meio de coação física ou psíquica alguma e, pelo menos em condições normais e imediatamente, por nenhuma outra reação senão a mera aprovação ou reprovação por um círculo de pessoas que constitui o “ambiente” específico do agente (WEBER, 2009, p. 15, grifo do autor).

O quadro administrativo, na visão de Weber (2009), é criado com o objetivo de se buscar uma adequação da organização ao tipo de dominação legitimada em determinada sociedade, e poderá ser de carácter racional ou de direito, de carácter tradicional, ou de carácter carismático. O que condiciona a direção de uma “gestão econômica” são os costumes, as convenções e a tradição da comunidade em que ela está inserida; e isso, graças a diferentes crenças (na ordem estatuída, na tradição ou na veneração de alguma santidade, por exemplo), geradoras de tipos de dominação (legal, tradicional e carismática, respectivamente).

As “regularidades efetivas do comportamento (‘costume’) podem [...] tornar-se fonte de regras *para* o comportamento (‘convenção’, ‘direito’)” (WEBER, 2009, p. 223, grifo do autor), verificando-se que esses elementos do ambiente externo influenciam as formas administrativas. Assim, as ordens “reguladoras da economia” podem ser oriundas de “formas de provimento das necessidades, sempre resultado de lutas de interesses”; elas “têm frequentemente uma importância que vai muito além de sua finalidade direta” (p. 38). A luta de interesses, no capitalismo, é geradora de “processos de provimento privilegiante de necessidades<sup>22</sup>” (p. 239).

Um autor vinculado diretamente à teoria das organizações, já estudado na Unidade 1 e tido por um dos clássicos da administração, também se refere, embora de forma restrita, à importância do ambiente externo. Trata-se de Henri Fayol, que, em *Administração industrial e geral*, obra de 1916, define a previsão como fundamental

22 Segundo Weber (2009, p. 239), “o poder político garante, por exemplo, expressa ou indiretamente, a um grupo de empresários um monopólio e lhes impõe, em troca, contribuições diretas em forma de tributo. Essa forma de encargo privilegiante, bastante divulgada na época ‘mercantilista’, voltou a desempenhar um papel progressivamente importante em nosso tempo (imposto sobre aguardente na Alemanha)”.

para o mundo dos negócios, ressaltando que “governar é prever”, sendo esta a primeira das cinco funções do administrador mencionadas no subtítulo da obra: previsão, organização, comando, coordenação e controle (FAYOL, 1968, p. 77). Prever “é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação” (p. 21); para tanto, é necessário valer-se não somente das informações internas à organização quanto também das externas, tais como aquelas relativas ao mercado, às relações sociais e às “possibilidades futuras”. Estas últimas, na visão de Fayol, dependem das “condições técnicas” de produção, para a qual “não se pode determinar, de antemão, nem a importância nem o momento” (p. 78).

Chester Barnard, outro autor clássico da teoria da administração, na obra *As funções do executivo*, originalmente publicado em 1938, já detectava a importância do ambiente na análise das organizações, ainda que o interesse de seu estudo não estivesse centrado na natureza das condições externas, mas, sim, nos processos de que as organizações se servem para se ajustarem aos diferentes contextos. Existe, de acordo com este autor, uma tendência para se considerarem os “defeitos” da natureza humana (o egoísmo, por exemplo) ou da estrutura de uma organização (o mau funcionamento, por exemplo) como hipóteses explicativas – embora impertinentes – para os problemas organizacionais. Argumenta Barnard (1971, p. 37-38):

Em qualquer dessas fraquezas pode estar presente, mas bem na raiz, a causa da instabilidade e da pouca duração das organizações formais relacionadas às forças exteriores. Essas forças fornecem o material usado pelas organizações e também limitam a sua ação. A sobrevivência de uma organização depende da manutenção de um equilíbrio de tipo complexo, num ambiente, em permanente flutuação, de materiais físicos, biológicos e sociais, elementos e forças que clamam pelo reajustamento dos processos internos da organização.

Um dos precursores da abordagem institucionalista moderna da análise das organizações, e reconhecido como um dos pioneiros na análise mais sistemática do ambiente organizacional e da sua influência na adaptação das organizações, é Philip Selznick. Este autor vincula-se, pois, a uma perspectiva ampla dentro deste campo de estudos, a denominada Teoria Institucional, que tem em Veblen uma de suas principais referências fundadoras. Na obra *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*, publicada originalmente em 1957, que contém reflexões oriundas de pesquisas divulgadas na década de 1940, Selznick (1972) menciona a importância das pressões externas – mas não utiliza o termo *ambiente organizacional*

– e admite que estas podem transformar as organizações em “instituições” (pressão do ambiente institucional) ou mantê-las como “organizações” (pressão do ambiente técnico e de mercado).

Instituição é, segundo Selznick (1971, p. 5), “o produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo”; e “institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente” (p. 14). Esta maneira de tratar o tema do ambiente organizacional está presente na abordagem institucionalista, que tem origem em Veblen, acima mencionado, e será estudada na seção 2.3 da presente Unidade, sendo uma das teorias hoje em evidência no âmbito dos estudos organizacionais e, especialmente, do ambiente organizacional.

O conceito de ambiente organizacional, como é atualmente utilizado, sofreu significativas influências da Teoria Geral de Sistemas, que surgiu nas décadas de 1920 a 1950, graças sobretudo às contribuições de Ludwig von Bertalanffy. Essa teoria fez com que um conjunto de outras teorias se desenvolvessem tendo como referência a perspectiva sistêmica das organizações. Tal temática está bem delimitada nos tratados sobre gestão de organizações, onde se encontra uma forte construção teórica em torno da noção de organizações como sistemas abertos. Com esta visão teórica, as organizações não podem ser compreendidas sem que se considerem as interações que elas estabelecem com o seu ambiente externo.

Referindo-se à construção de relações externas à organização, Newman (1991, p. 282) sustenta que nenhuma organização atua isoladamente e que, por isso, os grupos externos são importantes para a própria sobrevivência das organizações. Além disso, um amplo conjunto de relações se estabelece com pessoas que não possuem vínculo com a organização ou que “são empregadas”; portanto, “a administração das relações externas é importante para a manutenção de um equilíbrio favorável entre entradas e saídas”. Considerando esta importância do ambiente externo para a organização, Newman sugere que “uma maneira de se pensar sobre o administrador é tê-lo como um dirigente de relações sociais” (p. 282).

Ao ver de Bertalanffy (2009, p. 63 e 72), autor referência na discussão sobre Teoria Geral de Sistemas, a ciência moderna, com ênfase nas relações causais de variáveis isoláveis e unidirecionais – gerando formulações do tipo “isso causa aquilo” –, é insuficiente para a análise da complexidade das realidades. É necessário, por isso, recorrer a uma visão holística, oriunda da interação mútua entre a totalidade

das variáveis que compõem determinado sistema, sendo este, segundo o autor, um “conjunto de elementos em interação”.

Além disso, é fundamental lembrar que os sistemas são abertos, ou seja, que possuem entradas e saídas, tal como um organismo vivo; mas não “são considerados estarem isolados de seu ambiente” (BERTALANFFY, 2009, p. 64). O autor propõe, por consequência, a construção de uma visão sistêmica, valendo-se da Teoria Geral de Sistemas, ou seja, de uma “ciência geral da ‘totalidade’”<sup>23</sup>. Somente assim será possível analisar com pertinência as situações complexas, no intuito de atingir fundamentalmente uma interdisciplinaridade na construção do conhecimento. O autor expressa seu pensamento nestes termos:

A ciência moderna é caracterizada por sua crescente especialização, determinada pela enorme soma de dados, pela complexidade das técnicas e das estruturas teóricas de cada campo. Assim, a ciência está dividida em inúmeras disciplinas que geram continuamente novas subdisciplinas. Em consequência, o físico, o biólogo, o psicólogo e o cientista social estão, por assim dizer, encapsulados em seus universos privados, sendo difícil conseguir que uma palavra passe de um casulo para outro (BERTALANFFY, 2009, p. 54).

Com base na Teoria Geral de Sistemas, acima mencionada, Schein (1982, p. 177) apresenta seis enunciados para conceituar a organização em sua relação com o ambiente:

- (1) ela deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com o meio ambiente;
- (2) ela deve ser concebida como um sistema que tem objetivos e funções que envolvem múltiplas interações entre a organização e seus diversos ambientes;
- (3) ela é constituída de muitos subsistemas que estão em dinâmica interações uns com os outros;
- (4) as modificações ocorridas em um subsistema provavelmente afetam o comportamento dos outros subsistemas;
- (5) ela conta com um ambiente *dinâmico* que deve levar em conta as demandas e limitações impostas pelo ambiente externo; e

---

23 Para facilitar o entendimento das diferenças entre as visões sistêmica e mecanicista, recomenda-se assistir ao filme *O ponto de mutação*, disponível no ambiente Moodle da disciplina como material complementar da Unidade 2.



- (6) as numerosas vinculações entre a organização e o meio ambiente tornam difícil especificar claramente os limites da organização (Grifo do autor).

Este tema adquiriu relevância nos estudos organizacionais, pois, segundo parecer de Crubellate (2008, p. 1), “ambientes e organizações são mutuamente explicativos, uma vez que não há organizações que existam em um vácuo social”. O mesmo autor constata que a discussão sobre o ambiente organizacional está presente em qualquer tratado de administração e teoria organizacional<sup>24</sup>, e que ela está geralmente relacionada a elementos bastante diversificados, físicos, sociais, legais, e assim por diante.

Ao definir organizações como sistemas sociais<sup>25</sup>, o autor indaga qual seria a definição de ambiente. De acordo com sua própria resposta, “o termo é tomado como autoevidente, mas isso é enganoso e perigoso, porque esconde uma série de premissas necessárias para que se possa admitir que as organizações de fato estão inseridas em ambiente, assim como os seres biológicos o estão, e que ambiente não é mais que uma metáfora”. Mais adiante, Crubellate (2008, p. 7) abre assim seu pensamento:

Impressiona-me como se tornou um padrão cognitivo disseminado na área de administração e de teoria das organizações a ideia de que apenas com o advento da teoria sistêmica nos estudos sociais passou-se a se preocupar com aspectos do contexto ambiental das organizações para explicar suas estruturas e seus processos. Tal padrão vigora em cursos e livros da área, e parece ter sua origem na visão explicativa excessivamente compartimentalizada dos textos da chamada teoria geral da administração que, no Brasil, teve como fruto, no mais das vezes, a formação nem histórica nem teoricamente consciente de nossos alunos.

Robbins, por sua vez, lembra que “a década de [19]60 foi a década de sistemas. As organizações passaram cada vez mais a serem descritas como absorvedoras de fatores de entrada, processadoras e geradoras de fatores de saída” (1978, p. 61). Prossegue o autor:

---

24 A própria definição de *Teoria Organizacional*, de acordo com Jones (2010, p. 1-7), contempla esta perspectiva ao estudar “como as organizações funcionam e como afetam e são afetadas pelo ambiente no qual operam”.

25 Para Bouilding (1974, p. 9), um sistema social ou socioesfera compreende “todos os seres humanos do planeta e os seus inter-relacionamentos, como parentesco, amizade, hostilidade, *status*, trocas, fluxos monetários, conversas, e *inputs* e *outputs* de informações, etc.”, e envolve três tipos de ambientes: físicos, naturais e artificiais.

Entretanto, este sistema organizacional é, na realidade, um subsistema dentro do sistema mais amplo da sociedade, dotado de componentes culturais, legais, físicos, técnicos e econômicos – da mesma forma que o coração humano constitui um subsistema dentro do sistema fisiológico do corpo. A compreensão dos processos é aumentada quando se consideram organizações como análogas a sistemas biológicos. Estes sistemas devem ser processados e os fatores de saída devem ser eliminados num ritmo que mantenha a viabilidade do organismo (p. 61-62).

Ao ver de Katz e Kahn (1975, p. 76), “o funcionamento organizacional precisa ser estudado em relação às transações contínuas com o meio que o ampara. [...] os sistemas sociais, como sistemas abertos, dependem de outros sistemas sociais”.

Schein (1982, p. 146) questiona-se sobre as causas da complexidade da análise das organizações:

[...] uma das principais dificuldades consiste em se definir os limites próprios de uma determinada organização e determinar seus respectivos ambientes. Onde termina uma empresa comercial – com seus departamentos de pesquisa, fornecedores, meios de transporte, escritórios de vendas e escritórios e relações públicas – e onde começa a comunidade? O respectivo ambiente é a sociedade como um todo, o sistema econômico e político, outras empresas existentes no mesmo mercado, a comunidade imediata, a nação, ou são todos estes elementos? Qual é o ambiente respectivo de uma universidade? É a comunidade em que a universidade está localizada, as famílias de seu corpo discente, as associações profissionais de seu corpo docente, ou a sociedade em geral como consumidora de seus graduados e sua pesquisa e sua produção científica?

Ao conceituar organizações como sistemas abertos, Maximiano (2012, p. 234) faz ver que “todo sistema está integrado dentro de um ambiente, formado por outros sistemas que se organizam em sistemas cada vez maiores. Os sistemas importam energia do ambiente e a processam, para transformá-la e devolvê-la aos outros sistemas”.

Nesse mesmo sentido, Katz e Kahn (1975, p. 32) sustentam que qualquer tipo de organização social pode ser definido como um

[...] sistema de energia insumo-produto, no qual o retorno da energia do produto reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o insumo de energia e a conversão do produto em novo insumo de energia consistem em transações entre a organização e seu meio ambiente.

Partindo deste conceito, Katz e Kahn (1975, p. 29 e 31) levantam as seguintes questões: “[...] como sabemos que estamos lidando com uma organização? Quais são as suas fronteiras? Que comportamento pertence à organização e qual está fora dela? Quais são os indivíduos cujas ações devem ser estudadas, e que segmentos de suas condutas devem ser incluídos?”. Ao responder a essas perguntas, os autores arrolam nove características dos sistemas abertos, que são reproduzidas no quadro 14.

Quadro 14 - Características dos sistemas abertos e comentários explicativos

<b>Características dos sistemas abertos</b>	<b>Comentários explicativos</b>
Importação de energia	“[...] os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo”.
Transformação	“[...] os sistemas abertos transformam a energia disponível”.
Produto	“[...] os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente”.
Ciclo de eventos	“[...] o padrão de atividades de uma troca de energia tem um caráter cíclico”.
Entropia negativa	“[...] para sobreviver, os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo entrópico; precisam adquirir entropia negativa”.
Insumo de informação	“[...] <i>feedback</i> negativo e processo de codificação – os insumos não consistem somente em materiais contendo energia [...] – também são de caráter informativo e proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre o seu próprio funcionamento em relação a ele”.
Estado firme e homeostase dinâmica	“[...] a importação de energia para deter a entropia opera para manter uma certa constância no intercâmbio de energia” (homeostase), ocorrendo “expansão e crescimento” com “preservação do caráter do sistema”.
Diferenciação	“[...] os sistemas abertos deslocam-se para a diferenciação e a elaboração”.
Equifinalidade	“[...] um sistema pode alcançar, por uma variedade de caminhos, o mesmo estado final, partindo de diferentes condições iniciais”.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de: KATZ; KAHN (1975, p. 35-41).

## 2.2 TIPOS DE AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Na seção anterior, foram apresentadas contribuições que permitem avançar no entendimento das dimensões do ambiente organizacional. A identificação das dimensões em um ambiente dependerá da abordagem conceitual e teórica, bem como da interpretação da realidade e das expectativas – econômicas, sociais, ambientais, culturais, políticas ou outras – que os gestores nutram ao desenvolverem as suas atividades administrativas. Analisar a composição de determinado ambiente e a relação que uma ou mais organizações estabelecem, ou devem estabelecer, com agentes externos, constitui, portanto, uma das mais relevantes tarefas de um gestor.

Para que o gestor consiga ser mais efetivo na sua atividade, deverá recorrer a abordagens e metodologias que o aproximem do contexto prático e operacional das organizações. Uma das formas de minimizar a complexidade de determinada realidade a ser estudada consiste em elaborar classificações representativas do que existe de fato no ambiente organizacional. O objetivo da presente seção é precisamente este: discutir os tipos de ambientes organizacionais, utilizando para tanto tipologias que ajudem a detectar suas diferenças e semelhanças.

Jones (2010, p. 47) define *ambiente organizacional* como “o conjunto de pressões e forças ao redor de uma organização que tem o potencial para afetar a maneira como ela opera a sua habilidade para adquirir recursos escassos”. As organizações interagem com o ambiente visando precipuamente buscar informações e obter os recursos necessários à realização de suas atividades. Informações sobre novas tecnologias, novos concorrentes, a satisfação dos clientes, produtos e serviços substitutos, restrições legais, mudanças nos arranjos interorganizacionais e a disponibilidade de matérias-primas, máquinas, recursos financeiros e canais de comercialização, por exemplo, são elementos que fazem parte do dia a dia de diferentes tipos de organizações.

Entretanto, as organizações diferem umas das outras porque existem entre elas diferenças nas condições externas e nas restrições ao acesso a determinados recursos escassos. Essas condições tornam cada ambiente organizacional específico e sujeito a graus peculiares de incerteza e de complexidade, já que cada um depende da capacidade e da possibilidade de negociação com os agentes que dele fazem parte. As diferentes organizações, porém, reagirão moldando-se ao ambiente em que estão inseridas, criando estruturas organizacionais – tais como cargos, programas, departamentos, formas de coordenação e realização das atividades, etc., adaptadas às exigências externas. A *estrutura organizacional* pode ser conceituada, de acordo com

Jones (2010, p. 47), como “o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas coordenam e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais”.

Considerando a complexidade do ambiente e a necessidade de desenhos estruturais específicos para atender a realidade rural, justifica-se a utilização destas noções de ambiente e estrutura organizacional para o estudo das organizações agrícolas e agroindustriais inseridas em processos de planejamento e gestão do desenvolvimento rural. Ao identificar a inexistência de teorização sobre organizações nas discussões relativas a políticas públicas e desenvolvimento rural no Brasil, Souza (2012, p. 21) observa:

Negligencia-se, com frequência, a dimensão organizacional do pensamento e das ações de desenvolvimento, bem como o fato de que as políticas e as intervenções são gestadas e implementadas por organizações (governos, organizações públicas, ONGs, etc.) e de que os sujeitos envolvidos/beneficiados estão frequentemente organizados (em movimentos de categorias, cooperativas, redes, empresas, etc.), seja para demandas, seja para acessar e operar tais políticas e ações.

Pode-se relacionar esta constatação do autor às políticas públicas para a agricultura familiar, como, por exemplo, o PAA – Programa de Aquisição de Alimentos – e o PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar –, criados nos últimos anos, onde se exige, na maioria das situações, que o agricultor faça parte de uma organização jurídica e obtenha o DAP (Documento de Aptidão ao PRONAF). Outro exemplo diz respeito à legislação brasileira sobre a avaliação de conformidade da qualidade de sistemas orgânicos de produção agropecuária, que admite a existência de dois tipos de organismos de avaliação – o OPAC (Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade) e o OCS (Organismo de Controle Social) –, os quais condicionam o agricultor a se integrar a um grupo para poder denominar de orgânico seu sistema de produção.

Beer (1979, p. 22) ressalta a importância do ambiente para as organizações, ao observar que devemos muito antes nos “adaptar à velocidade” das mudanças tecnológicas do que às “mudanças tecnológicas propriamente ditas”; e menciona como exemplo as sucessivas diminuições do tempo das viagens, em função do aumento da velocidade proporcionada pelos meios de transporte: cavalos, carruagens, trens, automóveis, aviões, foguetes. Esta parece ser a essência dos ambientes organizacionais na atualidade, quando dispomos de novidades em ritmo cada vez mais rápido para

aperfeiçoar a realização das tarefas do dia a dia, e atribuímos menos importância à compreensão da inovação tecnológica em si do que à necessidade de nos adaptarmos ao que ela nos proporciona. São palavras de Beer (1979, p. 25):

Quando consideramos a administração, seja de empresa, seja de país ou negócios internacionais, reponta o mesmo problema de adaptação, o que nos parece identificar o desafio administrativo. E se é a velocidade de mudança tecnológica que nos apresenta esse problema, parece não haver outra alternativa senão empenhar a própria ciência em sua solução. Nisso deve consistir a moderna administração.

O estudo dos tipos de ambientes auxilia o gestor a realizar diagnósticos sobre a situação ou as condições do ambiente; por outra, trata-se da instrumentalização do administrador para o exercício das suas atividades na organização em que atua. Nesse sentido, é pertinente a argumentação de Quinello (2007, p. 155), que insiste sobre a importância, para a análise das organizações, da adoção de uma abordagem situacional baseada em constantes diagnósticos:

O ambiente social contemporâneo é pautado por questões lidas diariamente nos noticiários nacionais e internacionais, como globalização, crises institucionais, exclusão social, novas tecnologias, novos paradigmas, crises políticas, etc. Todas essas questões têm como cenário uma complexa rede de relações, com causas e efeitos explícitos e implícitos, muitas vezes confundidos em um só fenômeno. Dentro desta perspectiva ambiental, é certo afirmar que moldamos e somos moldados diariamente, num exercício cíclico permanente e sem possibilidade de isolamento das variáveis. Os agentes buscam, incansavelmente, a sobrevivência pela conformidade ao meio.

Para a realização de diagnósticos e análises consistentes, frente ao cenário descrito pelo autor, o primeiro passo, em função da amplitude e da diversidade de informações atualmente disponíveis e de fácil acesso, deve ser dado no sentido de classificar os ambientes; o segundo, no sentido de ir em busca de esquemas interpretativos que permitam captar a complexidade das organizações e do seu entorno. No quadro 15, transcrevem-se definições de diferentes tipos de ambientes encontradas na literatura sobre gestão de organizações.

Quadro 15 -Tipos de ambientes e respectivas definições

Tipos de ambientes	Definições
Ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] é definido como tudo que existe fora dos limites da organização e tem potencial para afetar a organização como um todo ou parte dela” (DAFT, 2014, p. 248).</li> <li>• “[...] é o conjunto de pressões e forças ao redor de uma organização que tem o potencial para afetar a maneira como ela opera a sua habilidade para adquirir recursos escassos” (JONES, 2010, p. 47).</li> <li>• “Tipicamente, isso inclui fornecedores, clientes, concorrentes, agências reguladoras do governo, grupos de opinião pública e outros” (ROBBINS, 2002, p. 420).</li> </ul>
Ambiente das tarefas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] inclui setores com os quais a organização interage diretamente e que têm um efeito direto na capacidade da organização de alcançar suas metas” (DAFT, 2014, p. 248).</li> <li>• Exemplos de informações sobre o ambiente das tarefas: fornecedores de entrada, clientes ou usuários, concorrentes e entidades reguladoras (CHIAVENATO, 2000, p. 598-599).</li> </ul>
Ambiente geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] engloba os setores que podem não ter um impacto direto nas operações do dia a dia de uma empresa, mas que a influenciarão de maneira indireta” (DAFT, 2014, p. 250).</li> <li>• Exemplos de informações sobre as condições do ambiente geral: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais (CHIAVENATO, 2000, p. 598-599).</li> </ul>
Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos da ação direta e da ação indireta” (STONE; FREEMAN, 1985, p. 47).</li> <li>• Por exemplo, os <i>Stakeholders</i> que são as “[...] pessoas ou grupos que possuem algum interesse na relação com a organização ou que são fundamentais para o seu funcionamento”, tais como clientes, funcionários, governo municipal, fornecedor, concorrentes, acionistas, sindicatos, ONGs, agências governamentais, imprensa, associações comunitárias, órgão de defesa do consumidor, entre outros (DIAS, 2008, p. 238).</li> </ul>
Ambiente institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “[...] é o conjunto de valores e normas que regem o comportamento de uma população de organizações” (JONES, 2010, p. 259).</li> </ul>

Fonte: Elaborado a partir de: CHIAVENATO, 2000, p. 598-599; DAFT, 2014, p. 248-250; DIAS, 2008, p. 238; ROBBINS, 2002, p. 420; JONES, 2010, p. 47; STONE; FREEMAN, 1985, p. 47.

Na sequência, apresenta-se o quadro 16, com a relação dos elementos que compõem um ambiente organizacional, composto pelo ambiente geral, o ambiente das tarefas e o ambiente interno.

Quadro 16 - Elementos do ambiente organizacional

Ambiente geral	Ambiente das tarefas	Ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• elementos tecnológicos</li> <li>• elementos internacionais</li> <li>• elementos socioculturais</li> <li>• elementos econômicos</li> <li>• elementos político-legais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• os clientes</li> <li>• os competidores</li> <li>• os reguladores</li> <li>• os parceiros estrangeiros</li> <li>• os fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a organização</li> <li>• a cultura organizacional</li> <li>• os proprietários</li> <li>• os empregados</li> <li>• os administradores</li> <li>• o ambiente físico</li> </ul>

Adaptado de: SILVA, 2013, p. 51.

O *ambiente geral* também pode ser denominado de *macroambiente*; e o *ambiente das tarefas* também é conhecido como o ambiente da cadeia produtiva ou de um setor, ou como *mesoambiente*, representando determinado produto e um conjunto de organizações. O *ambiente interno* de uma organização, ou *microambiente*, será objeto de discussão na próxima Unidade da disciplina, que abordará a análise da estrutura organizacional. O interesse, neste momento, centra-se na comparação dos diferentes elementos, tanto internos quanto externos, das organizações.

Cabe assinalar que esta classificação, adotada por Silva (2013), é uma aplicação da perspectiva sistêmica às organizações, que considera que as organizações são sistemas abertos, que um sistema está interligado com outros sistemas e que estes, por sua vez, são formados por diversos subsistemas. Assim sendo, em função das características dos próprios sistemas, as fronteiras entre esses diferentes ambientes não são facilmente delimitadas em determinadas situações.

Uma forma de se minimizar esta dificuldade consiste em levar em conta os diferentes graus de ingerência que cabem aos gestores em cada um dos ambientes apresentados acima, no quadro 16. Por exemplo, o ambiente interno é o que está sujeito ao maior grau de interferência direta e de tomadas de decisões por parte dos gestores de uma organização. No ambiente das tarefas, existe uma proximidade entre a organização e os seus clientes, competidores, fornecedores e outros agentes; mas o grau de interferência direta é menor do que no ambiente interno, e as tomadas de decisões dependem, no que concerne a alguns dos elementos listados no quadro acima, de uma significativa capacidade para negociar, resolver conflitos e buscar consensos.

No ambiente geral, as organizações não têm capacidade suficiente (poder de mercado, por exemplo) para alterar as condições externas; por isso, não interferem, ou interferem minimamente. Neste caso, as alterações das condições macroambientais somente podem ocorrer: (1) em situações específicas (por



exemplo, crises econômicas, processos de fusões, de aquisições ou de surgimento de cartéis); (2) em determinadas organizações (por exemplo, grandes corporações internacionais com forte respaldo do aparato político nacional); ou (3) em setores ou mercados específicos (por exemplo, setores altamente concentrados) dotados de estruturas de mercado dominadas por vendedores (monopólios ou oligopólios) ou compradores (monopsônios ou oligopsônios).

O quadro 16, acima, que fornece um guia interessante de análise dos diferentes tipos de ambientes organizacionais, contempla variáveis de diversas áreas do conhecimento. Os elementos externos a serem estudados exigirão dos gestores a capacidade de enfrentar os desafios da multidisciplinaridade e da interdisciplinaridade, características essas inerentes aos diagnósticos ambientais.

A propósito, Wood Jr e Caldas (2000, p. 116), optando por uma abordagem multidisciplinar, exibem no quadro 17 as especificidades das condições – estruturais ou institucionais, culturais e organizacionais – do ambiente empresarial brasileiro, afirmando que “estas características podem condicionar o sucesso (ou fracasso) da implementação de novas tecnologias de gestão”.

Quadro 17 -Peculiaridades do ambiente empresarial brasileiro

Institucionais	Culturais	Organizacionais
<p>Baixo grau de institucionalização dos organismos de controle e coordenação.</p> <p>Baixa intensidade de competição devido à presença de monopólios e oligopólios.</p> <p>Regulamentação precária da atividade empresarial: excesso de regulamentação em alguns casos e falta de regulamentação em outros.</p> <p>Comunicação imperfeita no mercado.</p> <p>Relações conflituosas entre clientes e fornecedores, dificultando alianças e parcerias.</p>	<p>Personalismo: o indivíduo acima da comunidade.</p> <p>Ambiguidade: nada é o que parece ser, e quando é, pode também ser algo mais.</p> <p>Alta distância do poder: relações sociais marcadas pela herança escravocrata.</p> <p>Plasticidade e permeabilidade: abertura e <i>fascinação</i> com o estrangeiro.</p> <p>Formalismo e “faz de conta”: convivência entre o “mundo de direito” e o “mundo de fato”, mediada pela ambiguidade e pelos comportamentos de fachada.</p>	<p>Estratégia pouco focada, em função da pequena tradição no tratamento da questão e das condições ambientais instáveis.</p> <p>Estrutura: presença ainda importante de estruturas hierárquicas pesadas e de formas primitivas de organização do trabalho.</p> <p>Estilo gerencial: marcado pelo autoritarismo, alta distância do poder e centralização das decisões.</p> <p>Sistemas de informação ainda incipientes, com retenção da informação no topo.</p> <p>Sistemas de apoio pouco desenvolvidos.</p>

Fonte: WOOD JR; CALDAS, 2000, p. 116 (Grifo dos autores).

Entretanto, apesar de um significativo esforço empenhado no levantamento de dados e informações sobre este ou aquele ambiente organizacional e de sua análise interdisciplinar, realizada com base nas sugestões apresentadas acima, esse esforço pouco contribuirá para a adequada tomada de decisão por parte dos gestores se não for possível lançar mão de instrumentos aptos a avaliarem o grau de incertezas e de complexidade do ambiente em estudo e a fornecerem respostas para as seguintes questões: “Como identificar e avaliar a velocidade e profundidade das mudanças em determinado ambiente?”; “Quais são as características dos ambientes simples e complexos, e como diferenciá-los, na perspectiva das organizações?”; “Como lidar com um conjunto significativo de dados e variáveis facilmente identificáveis nos elementos que compõem os ambientes organizacionais?”.

Embora os quadros 16 e 17, acima, tenham o mérito de chamar a atenção do gestor para o que deve ser analisado, não indicam como realizar a integração das informações que compõem os três ambientes em cada um dos quadros. Por conseguinte, o gestor, ainda que reúna um conjunto de informações, terá poucas condições para medir os riscos, a velocidade das mudanças e a complexidade ambiental e, assim, tirar conclusões sobre a incerteza do ambiente.

Segundo Robbins (2002, p. 420), é o grau de incerteza do ambiente – mais ou menos estável ou mais ou menos dinâmico – que afeta a estrutura de uma organização e que determina como ela reagirá às adversidades externas. O ambiente organizacional externo é mais dinâmico quando a organização enfrenta muitos concorrentes, mudanças constantes na legislação, alterações frequentes no comportamento dos consumidores e nas inovações tecnológicas. Quando esses fatores inexistem ou têm pouca influência, o ambiente organizacional é mais estável. Em suma, o ambiente em que uma organização está inserida determina o grau de incerteza a que ela está exposta, constituindo esta uma “ameaça à eficácia da organização”; por isso, “os administradores farão de tudo para minimizá-la”, mediante ajustes ou mudanças significativas na sua estrutura interna.

Os quadros 18, 19 e 20 oferecem exemplos das possíveis reações das organizações a situações de mudança do ambiente (estável/instável) e de complexidade do ambiente (simples/complexo). São esquemas analíticos que permitem visualizar melhor as características dos ambientes organizacionais, já que contemplam respostas às questões acima enunciadas. Esta forma de análise tem a vantagem de captar especificidades ambientais associadas aos tipos de estruturas organizacionais; portanto, elementos do ambiente interno (tema a ser abordado na Unidade 3).

O quadro 18 auxilia na análise do ambiente em que as organizações estão

inseridas, considerando tanto as características da mudança (estável ou instável) quanto o tipo de complexidade (simples ou complexo), o que permite ao gestor determinar o grau de incerteza (baixa, baixa-moderada, moderada, alta) a que a organização está exposta e, assim, projetar a estrutura organizacional mais adequada (estrutura orgânica ou estrutura mecanicista, com poucos ou com muitos departamentos e papéis de integração).

Quadro 18 - Estrutura de contingência para a incerteza ambiental e respostas organizacionais

Mudança ambiental	Estável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa incerteza</li> <li>• Projeto mecanicista: formal, centralizado.</li> <li>• Poucos departamentos.</li> <li>• Inexistências de papéis de integração.</li> <li>• Orientação para as operações correntes; baixa velocidade de resposta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertezas moderadas</li> <li>• Projeto mecanicista: formal, centralizado.</li> <li>• Muitos departamentos e alguma administração de fronteira.</li> <li>• Poucos papéis de integração.</li> <li>• Algum planejamento, velocidade moderada de resposta.</li> </ul>
	Instável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incerteza baixa-moderada</li> <li>• Estrutura orgânica, trabalho em equipe; participativo e descentralizado.</li> <li>• Poucos departamentos e muita administração de fronteira.</li> <li>• Poucos papéis de integração.</li> <li>• Orientação para o planejamento; respostas rápidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta incerteza</li> <li>• Estrutura orgânica. Trabalho em equipe; participativo e descentralizado.</li> <li>• Muitos departamentos diferenciados e extensa administração de fronteira.</li> <li>• Muitos papéis de integração.</li> <li>• Planejamento e previsão extensos; alta velocidade de resposta.</li> </ul>
		Simples	Complexo
Complexidade ambiental			

Fonte: DAFT, 2014, p. 265.

O quadro 19 ajuda a compreender os graus de incerteza ambiental anteriormente mencionados, relacionando as características da mudança ambiental (estável ou instável) com os tipos de complexidade ambiental (simples ou complexo).

Quadro 19 - Mudança e complexidade do ambiente organizacional e avaliação da incerteza

Mudança ambiental	Estável	<p>Simples + estável = Baixa incerteza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número pequeno de elementos externos; os elementos são semelhantes.</li> <li>• Os elementos permanecem os mesmos ou mudam lentamente.</li> <li>• Exemplos: fabricantes de refrigerantes, fabricantes de embalagens, processadores de alimentos.</li> </ul>	<p>Complexo + estável = Incerteza baixa-moderada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número elevado de elementos externos;</li> <li>• os elementos são diferentes.</li> <li>• Os elementos permanecem os mesmos ou mudam lentamente.</li> <li>• Exemplos: universidade, fabricantes de ferramentas, empresas de seguros.</li> </ul>
	Instável	<p>Simples + estável = Incerteza baixa-moderada</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número pequeno de elementos externos; os elementos são semelhantes.</li> <li>• Os elementos mudam com frequência e de forma imprevisível.</li> <li>• Exemplos: jogos eletrônicos, lojas de grife, indústria da música, mídias sociais, fabricantes de brinquedos.</li> </ul>	<p>Complexa + instável = Incerteza alta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número elevado de elementos externos;</li> <li>• os elementos são diferentes.</li> <li>• Os elementos mudam com frequência e de forma imprevisível.</li> <li>• Exemplos: empresas petrolíferas, empresas aeroespaciais, empresas de telecomunicações, grandes sistemas de assistência médica.</li> </ul>
		Simples	Complexo
		Complexidade ambiental	

Fonte: DAFT, 2014, p. 256<sup>26</sup>.

O quadro 20, por sua vez, facilita o entendimento das diferentes estruturas organizacionais (simples, por departamentos, por funções, por território, centralizadas ou descentralizadas), considerando as características do ambiente (estável, dinâmico, homogêneo e heterogêneo) em que as organizações estão inseridas.

26 Este esquema, apresentado por Daft (2014), de classificação da incerteza ambiental baseado da mudança e na complexidade do ambiente organizacional, possui como referência o modelo proposto por Robert B. Duncan sobre o grau de complexidade e estabilidade do ambiente, em sua obra *The characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*, de 1972 (apud Schein, 1982, p. 157).

Quadro 20 - Influência dos ambientes estável, dinâmico, homogêneo e heterogêneo na estrutura da organização

	Ambiente estável	Ambiente dinâmico
	Estabilidade e permanência. Pouca mudança. Problemas ambientais e rotineiros. Previsibilidade e certeza. Rotina. Manutenção do <i>statu quo</i> . Reações padronizadas e rotineiras. Tendência à burocracia. Lógica do sistema fechado. Preocupação com a organização. Intra-orientação para a produção. Ênfase na eficiência.	Instabilidade e variação. Muita mudança. Problemas ambientais novos. Imprevisibilidade e incerteza. Ruptura. Inovação e criatividade. Reações variadas e inovadoras. Tendência à <i>adhocracia</i> <sup>27</sup> . Lógica do sistema aberto. Preocupação com o ambiente. Orientação para o mercado. Ênfase na eficácia.
<b>Ambiente homogêneo</b>	Pouca segmentação de mercado. Características homogêneas de fornecedores, clientes e concorrentes. Simplicidade ambiental. Problemas ambientais homogêneos. Reações uniformes da organização. Estrutura organizacional simples.	<b>Estrutura simples. Regras e categorias para aplicar regras.</b>
<b>Ambiente heterogêneo</b>	Muita segmentação de mercado. Características heterogêneas de fornecedores, clientes e concorrentes. Complexidade ambiental. Problemas ambientais heterogêneos. Reações diferenciadas da organização. Estrutura organizacional diferenciada.	<b>Muitas divisões funcionais e territoriais. Regras e categorias para aplicar as regras.</b>
		<b>Departamentalização geográfica. Absorção da incerteza e planejamento contingente. Tomada de decisão descentralizada.</b>
		<b>Diferenciação e descentralização. Absorção da incerteza e planejamento contingente. Tomada de decisão descentralizada.</b>

Adaptado de: CHIAVENATO, 2000, p. 602-604.

27 Adhocracia é, de acordo com Chiavenato (2000, p. 619), um termo criado a partir da expressão latina *ad hoc* ('para isso ou para este fim'). Esse termo "significa uma estrutura flexível capaz de amoldar-se contínua e rapidamente às condições ambientais em mutação".

Da leitura dos quadros 18, 19 e 20, conclui-se ser fundamental o monitoramento constante do ambiente, com o objetivo de minimizar o grau de imprevisibilidade das suas variáveis. Robbins (2002) propõe um modelo tridimensional para a análise do ambiente organizacional, considerando três dimensões: capacidade, volatilidade e complexidade. A *capacidade* está relacionada à disponibilidade dos recursos de que a organização necessita para cumprir com o seu objetivo, podendo essa disponibilidade variar entre a abundância e a escassez. A *volatilidade* diz respeito ao grau de instabilidade e de mudanças imprevisíveis, o qual determinará se o ambiente é mais dinâmico ou mais estável. Por fim, a homogeneidade ou heterogeneidade das variáveis que compõem determinado ambiente é uma medida da *complexidade* desse ambiente. Essas três dimensões, ao ver de Robbins (2002, p. 421), auxiliam na avaliação da incerteza do ambiente organizacional:

[...] as empresas que atuam em ambientes caracterizados pela escassez, dinâmica e complexidade enfrentam a maior incerteza. Por quê? Porque elas têm pouco espaço para erro, lidam com alta imprevisibilidade e têm um conjunto de elementos muito diversos para monitorar constantemente [...].

Existem evidências que relacionam os graus de incerteza ambiental a diferentes arranjos estruturais. Mais especificamente, quanto mais escasso, dinâmico e complexo é o ambiente, mais orgânica deve ser a estrutura. Por outro lado, quanto mais abundante, estável e simples é o ambiente, mais mecanicista deve ser a estrutura. Esta discussão sobre as estruturas organizacionais será retomada na Unidade 3.

Retomando o tema da interpretação do ambiente, e utilizando os quadros apresentados anteriormente, verifica-se que seus elementos influenciam diferentemente as pequenas organizações (familiares ou não) e as grandes empresas (sociedades limitadas ou sociedades anônimas). Na pequena empresa, a interpretação do ambiente poderá levar o gestor a redefinir os parâmetros de sucesso que ele pretende atingir com a organização. Em muitos casos, o desempenho que ele visa alcançar poderá estar mais relacionado aos indicadores de qualidade de vida e de reconhecimento (legitimidade) obtidos junto aos consumidores, à comunidade, ao setor ou aos familiares do que propriamente ao crescimento da organização e à obtenção de lucros crescentes a cada ano.

Já a grande empresa interpreta o ambiente considerando os parâmetros técnicos e econômicos do mercado que determinarão a competitividade da organização, tais como a participação nas vendas totais do setor, a diferenciação dos produtos, os tipos

de concorrentes, a produtividade e os custos baixos, entre outras variáveis. O mesmo poderá ocorrer com relação a grandes organizações privadas que atuam na produção de bens ou de serviços, tais como uma agroindústria de alimentos, uma fábrica de móveis, um hospital ou uma universidade. Para as duas primeiras, o que é prioritário na análise do ambiente em que estão inseridas são os indicadores econômicos que avaliam o seu desempenho; para as outras duas, são os fatores relacionados à competência técnica e ao reconhecimento profissional por parte da sociedade.

No que concerne às organizações públicas, a preocupação central é compensar as falhas estruturais e de mercado, bem como qualificar a prestação de serviços visando a satisfação dos clientes, os cidadãos em geral. Já as organizações privadas buscam o melhor posicionamento possível no mercado, adotando também estratégias empresarias para aumentar a satisfação dos clientes, os consumidores, mas fundamentalmente, visando com isso aumentar os seus lucros.

Os dois tipos de organizações recorrem a indicadores de satisfação dos seus clientes – cidadãos ou consumidores – como resultado a ser alcançado e como meio para aumentar a competitividade, respectivamente. As diferenças nos exemplos aduzidos não residem na dimensão da análise, mas na forma como se manifestam as variáveis que compõem o ambiente organizacional, o qual depende da forma de interpretação, de acordo com o *tipo de organização* em estudo. Isso significa que não se trata somente de introduzir nas análises menos ou mais variáveis, em função do tipo ou do tamanho da organização, para tornar assim a abordagem mais simples ou mais complexa, quando o estudo recai sobre pequenas ou grandes organizações.

O mesmo pode-se afirmar quando é a *estrutura organizacional* o objeto da análise. Esta varia segundo ela incida sobre pequenas ou grandes organizações. Nas pequenas organizações, os fatores críticos não se encontram na estrutura interna – departamentos, divisões, setores, chefias, etc. –, características estas normalmente presentes em grandes empresas complexas. Na imensa maioria dos pequenos empreendimentos, não é necessário que seja claramente definida uma estrutura interna, como o tradicional organograma, devido à simplicidade das operações e ao número reduzido de trabalhadores.

Assim, variáveis de análise da estrutura organizacional, no caso de pequenas empresas, estão relacionadas, acima de tudo, aos arranjos interorganizacionais formadores de aglomerações produtivas locais ou de redes de organizações constituídas por práticas de cooperação. A forma de inserção adotada por este tipo de organização no sistema de produção existente na região ou na rede em que ela está sediada, mediante práticas de cooperação e parcerias, definirá a sua “estrutura

organizacional”, a qual, nestas circunstâncias, é definida muito mais pelo conjunto de organizações que compõem determinado arranjo interorganizacional do que pelo resultado da análise da sua configuração interna.

A eficiência e a eficácia das pequenas organizações é, portanto, condicionada à capacidade de geração e de aproveitamento das sinergias locais (externalidades) e dos apoios governamentais, fatores estes que podem intervir graças a uma aglomeração local de organizações que atuam na oferta do mesmo produto ou serviço.

Em suma, ao contrário do que se verifica nas grandes organizações, a “divisão do trabalho” nas pequenas organizações ocorre geralmente entre aquelas que estão localizadas na mesma base regional ou na mesma rede de organizações. O que caracteriza essa divisão do trabalho nas pequenas organizações é a proximidade entre elas, podendo essa proximidade ser tanto física quanto virtual ou contratual. Nas grandes organizações, por sua vez, a divisão do trabalho se dá entre departamentos, áreas e setores; e os esforços dos gestores se concentram no intuito de melhorar as relações de cooperação interdepartamentais e, assim, aumentar a sua capacidade de aproveitamento das sinergias internas. As relações que as organizações maiores estabelecem com os seus fornecedores e/ou compradores visam a construir uma dependência que possa garantir o acesso a informações e a recursos estratégicos, a exemplo do que ocorre com organizações líderes de determinadas cadeias produtivas.

Identificam-se, portanto, lógicas e comportamentos diferentes entre estes dois tipos de organizações, as grandes e as pequenas, mas os elementos essenciais das teorias organizacionais e da administração poderão ser aplicados à interpretação de ambas as realidades. Assim, em uma grande organização, deverá existir uma adequada divisão das tarefas a serem cumpridas, em função da escala e da complexidade da produção, por exemplo. Já no caso de uma pequena organização, é possível – e é o que geralmente ocorre – acumular em poucas pessoas tarefas diversas, que são realizadas quer pelo proprietário, quer por outros integrantes da família, quando se trata de uma organização familiar.

A argumentação desenvolvida até o momento, sobre a possibilidade de aplicação das teorias organizacionais e da administração à análise dos diferentes tipos de organizações, não significa que se ignora o fato de que a imensa maioria das abordagens encontradas nos tratados sobre o assunto foram elaboradas em função de contextos organizacionais específicos, ou seja, visando à análise da complexidade das grandes organizações. Em outras palavras, reconhece-se que existe uma carência de abordagens teóricas construídas especificamente para o estudo da gestão de pequenas organizações.



Ressalta-se, entretanto, que é possível aplicar os mesmos princípios de análise expostos neste texto a empresas de grande ou pequeno porte, desde que sejam consideradas as variáveis adequadas para o contexto específico em estudo e a forma como essas variáveis se manifestam e se inter-relacionam. Por exemplo, com relação à dimensão *pessoas*, sua eficiência e sua eficácia estão condicionadas, nas grandes organizações, à capacidade de contratação e de treinamento constante dos profissionais dentro dos melhores padrões de gestão disponíveis no mercado em que tais organizações atuam. Já para as pequenas empresas, esta mesma dimensão pode ser analisada na perspectiva da capacidade empreendedora do proprietário da organização e de sua capacidade de mobilizar os recursos necessários, tanto externamente quanto junto à sua família. Também deve ser levada em consideração a capacidade do proprietário em assumir riscos frente às adversidades do ambiente em que a sua organização está inserida.

Na dimensão *tecnologia*, para a grande organização alcançar os melhores resultados, serão fundamentais a adoção de tecnologias mecânicas e a inovação de processos que facilitem o trabalho, aumentem a produtividade e garantam a qualidade do que é ofertado (eficiência e eficácia), quer se trate de um bem, quer de um serviço. Para as pequenas organizações, embora a tecnologia possa também estar relacionada às características mencionadas, dependendo do ambiente em que ela está inserida, essa dimensão pode ser vista com relação às inovações organizacionais, ou seja, na perspectiva do aperfeiçoamento das relações que a organização estabelece com o mercado, de uma forma geral, ou, mais especificamente, com os seus fornecedores, compradores, concorrentes, consumidores, poder público, universidades, entre outros agentes que fazem parte do seu ambiente de atuação. A tecnologia, nesses casos, pode ser entendida como a adoção de contratos formais e informais e de estratégias de cooperação que facilitem a realização das tarefas e proporcionem a eficiência e a eficácia organizacionais.

Com a exposição feita até aqui, procura-se contornar as percepções – predominantes do ponto de vista teórico e prático em relação à gestão de organizações –, que levam a afirmações estigmatizadas, do tipo: “a pequena empresa não faz gestão”; “os gestores de pequenas organizações não possuem capacidade de gestão”; “o pequeno empreendedor não possui capacitação”; “as pequenas organizações são ineficientes porque não adotam práticas gerenciais modernas, tais como gestão de custos e gestão da qualidade”; “os pequenos empresários não possuem visão de mercado”; “os proprietários de pequenas organizações são acomodados e, por isso, não querem crescer”; “as pequenas organizações estão fadadas ao fracasso se

não adotarem determinadas técnicas de produção e de gestão”. Tais percepções certamente irão se manifestar bem menos em função de um viés no desenvolvimento das abordagens teóricas do que devido à não compreensão adequada das teorias ou à uma utilização equivocada destas para a análise.

## 2.3 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As relações que as organizações estabelecem com o seu ambiente serão discutidas, na presente seção, com base em abordagens teóricas que consideram as variáveis da dimensão ambiental como explicativas da formação dos arranjos interorganizacionais.

Levando em conta as dimensões do ambiente organizacional, bem como os tipos de ambientes – objeto de estudo das seções 2.1 e 2.2 –, infere-se que os gestores devem dispende boa parte do seu tempo definindo e implementando relações interorganizacionais. As organizações estão inseridas em contextos em que dependem de outras organizações e são influenciadas por elas. O tema da presente seção é fundamental para a prática da gestão, já que dificilmente se encontrará qualquer organização que não estabeleça relações com outras, de modo que esta é uma das principais preocupações dos gestores na atualidade. A eficiência e a eficácia de qualquer organização estão condicionadas, em grande parte, à escolha – entre as opções disponíveis ou criadas – de suas relações com outras organizações em determinado ambiente.

Drucker (1981, p. 9) assevera que a busca da eficácia é a principal função de qualquer gestor: “[...] quer trabalhe em empresas, ou em um hospital, numa repartição do Governo ou em um sindicato, numa universidade ou nas forças armadas, espera-se que o gerente [...] faça que as coisas sejam feitas”, ou seja, que exerça a sua atividade com eficácia. O mesmo autor afirma, ressaltando a importância das relações interorganizacionais, que “não há resultados dentro da organização”. E, referindo-se, a título de exemplo, à importância dos consumidores para uma empresa ou dos pacientes para um hospital, explica: “Todos os resultados aparecem no exterior”:

[...] quem toma a decisão está fora, e não dentro, da organização [...] o que acontece dentro de qualquer organização é esforço e custo [...] O exterior, esse ambiente que é a verdadeira realidade, está muito longe de controle pelo interior. [...] Uma organização não é, como um animal, um fim em si mesma e bem-sucedida pelo mero ato de

perpetuação da espécie. Ela é um órgão da sociedade e se justifica pela contribuição que presta ao ambiente exterior (p. 21-23).

O gestor deverá, pois, compreender que as organizações são sistemas abertos que interagem com o ambiente; que existe uma diversidade de elementos que compõem os diferentes tipos de ambientes; e que avaliar a intensidade da complexidade e das incertezas do ambiente são essenciais, como etapas a serem cumpridas, para a adequada prática da gestão na busca da eficácia organizacional. Essas etapas do diagnóstico de um ambiente organizacional necessitam, no entanto, de instrumentos que auxiliem nas análises dos fatores que condicionam e direcionam as práticas gerenciais. Entende-se, então, por que alguns gestores, inseridos em ambientes e organizações semelhantes, conseguem implementar determinadas ações administrativas internas e externas, e outros, não. Pode-se questionar, por outro lado, por que as mesmas técnicas gerenciais funcionam em determinados momentos, e em outros, não.

É neste ponto que a escolha das ferramentas de análise, ou seja, das teorias, se torna fundamental para os gestores. Pois, como já foi ressaltado anteriormente, é necessário que eles tenham as abordagens conceituais e teóricas na conta de instrumentos de trabalho. Muito mais importante do que constatar que determinados fatos e situações existem em um ambiente organizacional e identificar as possíveis relações entre tais fatos e situações é apontar como os gestores lidam, ou podem lidar, com os diferentes contextos das relações interorganizacionais.

Na sequência, será focalizada a Teoria Contingencial aplicada às organizações; depois, serão apresentadas as principais abordagens teóricas que fundamentam a análise das relações interorganizacionais: ecologia populacional, dependência de recursos, institucionalismo e redes de cooperação. Dessas teorias, duas serão destacadas para serem examinadas com maior profundidade: a teoria da dependência de recursos e a teoria institucional.

### **2.3.1 Gestão de organizações e a Teoria Contingencial**

A Teoria Geral dos Sistemas influenciou significativamente, a partir da década de 1950, o desenvolvimento da teoria organizacional e da teoria da administração, como foi demonstrado acima, na seção 2.1. A Teoria Contingencial<sup>28</sup> é uma das

---

<sup>28</sup> Contingente é aquilo que é incerto ou que ocorre eventualmente ou acidentalmente, isto é, sem possibilidade de previsão.

teorias de grande impacto no desenvolvimento das práticas gerenciais, decorrentes da consolidação da perspectiva sistêmica das organizações.

Como se mostrou acima, uma das formas para avaliar o ambiente na busca da eficácia organizacional consiste em identificar nas análises alguma “medida” que expresse o grau de incertezas ambientais. A Teoria Contingencial contribui precisamente para essa discussão, indicando como se deve lidar com o que é contingente ou incerto; assim, fornece às organizações subsídios importantes para poderem enfrentar a complexidade dos ambientes externos.

A principal dessas contribuições consiste em demonstrar que não existe uma única forma correta de administrar uma organização ou uma área específica de uma organização, pois as práticas gerenciais, bem como as estruturas organizacionais internas, dependerão das condições ambientais, as quais se alteram constantemente e impactam de forma distinta as diferentes organizações e, principalmente, os seus diferentes setores ou áreas. Assim, por exemplo, a área da produção poderá reagir diferentemente da área de finanças ou da área de gestão de pessoas às mesmas situações ambientais. Na teorização de Mintzberg et al. (2000, p. 212), “tudo depende [...] do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do seu contexto, da hostilidade externa e assim por diante”. Trata-se, portanto, da dita “teoria do depende”.

A abordagem contingencial desenvolvida para a análise das organizações permite, segundo Vieira et al. (2012, p. 119), “compreender e explicar como as organizações funcionam em diferentes condições ou contextos ambientais e verificar as configurações estruturais mais eficazes”. Robbins (1978, p. 62), por sua vez, referindo-se à abordagem situacional ou contingencial das organizações, constata que “passou a ser cada vez mais claro que é difícil, se não impossível, fazer generalizações amplas sobre as práticas administrativas que sejam aplicáveis a todas as situações”. Já Pugh e Hickson (2004, p. 79) sustentam que, “para interagir de modo eficaz com o ambiente, as organizações têm que estruturar unidades segmentadas, e cada uma delas tem como a mais importante tarefa lidar com algum aspecto das condições externas à empresa”.

A definição do modelo de análise “organização e ambiente”, ou “abordagem contingencial”, de acordo com Pugh e Hickson (2004, p. 83), foi proposta inicialmente por Lawrence e Lorsch, em 1967, quando evidenciaram “que a adequada estrutura organizacional depende das demandas ambientais”. Ao analisarem comparativamente as indústrias de plásticos, de *containers* e de alimentos, esses autores (apud LODI, 2003, p. 208) apresentaram as seguintes questões para o estudo das relações entre

as organizações e os seus três tipos de ambientes (científico, mercadológico e tecnoeconômico):

Como as demandas ambientais estão defrontando os diversos tipos de organização e como essas demandas estão relacionadas com o funcionamento interno dessas organizações? É verdade que as organizações que operam em ambientes de certeza e estabilidade fazem uso mais exclusivo da hierarquia formal para obter a integração? Por quê? [...] O mesmo grau de diferenciação é encontrado na estrutura departamental de organizações funcionando em diferentes ambientes?

Depois de afirmar que “não existe [a] melhor maneira de administrar” uma organização, Wahrlich (1986, p. 177)<sup>29</sup> critica a ênfase dada (por Taylor e Fayol, por exemplo) à administração baseada em “princípios”, já que são abordagens com características normativas e prescritivas, que não se adequam às diferentes realidades das organizações e dos seus ambientes, e que, por isso, geralmente apresentam poucos resultados efetivos. A propósito da abordagem contingencial da administração, sustenta a autora: “[...] aquilo que os administradores fazem depende das circunstâncias ou do ambiente. A prática administrativa é eminentemente situacional. Portanto, à administração cabe desenvolver sua capacidade de diagnóstico, para chegar à ‘coisa certa, no momento certo’” (p. 177).

### 2.3.2 Abordagens teóricas para a análise das relações interorganizacionais

De acordo com Daft (2014, p. 170), as organizações estabelecem relações com outras organizações, “dependendo de suas necessidades e da estabilidade e complexidade do ambiente”. As relações interorganizacionais podem consistir em “transações, fluxos e ligações de recursos relativamente duradouras que ocorrem pelo menos entre duas organizações”. O objetivo do quadro 21 é permitir às organizações avaliarem o seu ambiente levando em conta as suas diferenças com relação às demais organizações e ao grau de cooperação e de competitividade existente, e adotarem estratégias mais adequadas à realidade em que estão inseridas.

---

<sup>29</sup> A autora menciona principalmente as contribuições de Idalberto Chiavenato para este campo de estudos no Brasil.

Quadro 21 - Relações organizacionais e perspectivas teóricas para avaliar o ambiente organizacional

		Tipo de organização	
		Dissimilar	Similar
Relações organizacionais	Competitivas	Dependência de recursos	Ecologia populacional
	Cooperativas	Redes de colaboração	Institucionalismo

Fonte: DAFT, 2014, p. 175.

A abordagem da *dependência de recursos* põe ênfase na minimização da dependência de determinada organização em relação aos recursos essenciais de outras organizações e do ambiente externo, com o objetivo de aumentar o controle sobre recursos estratégicos e, por consequência, a sua independência.

A abordagem das *redes de colaboração*, por sua vez, pressupõe que as relações entre as organizações, tais como parceria, confiança e negociação, objetivem o aumento da dependência. Para tanto, as organizações compartilham riscos e recursos escassos no intuito de agregar valor e aumentar a eficiência. Ou, por outra, “a cooperação é um pré-requisito para uma inovação maior, com soluções de problemas e desempenho” (DAFT, 2014, p. 179).

A abordagem do *institucionalismo* assenta-se na premissa de que as organizações estão inseridas em ambientes técnicos (racionalidade e eficiência econômica) e institucionais (legitimidade) e de que as relações interorganizacionais são determinadas por forças isomórficas (coercitivas, normativas e miméticas). O ambiente institucional é “composto de normas e valores dos agentes”, entre os quais se contam clientes, investidores, associações, conselhos, outras organizações, governo, comunidade, etc. (DAFT, 2014, p. 187).

Com a abordagem da *ecologia populacional*<sup>30</sup>, pode-se identificar e avaliar a variedade de novas formas organizacionais que surgem (conceito de *variações*) e se adaptam à população já existente (conceito de *seleção*), inovando e empreendendo, identificando nichos<sup>31</sup> para sobreviverem no mercado. Nesse processo de identificação dos nichos de recursos no ambiente, necessários para as organizações sobreviverem e

30 População é um “conjunto de organizações engajado em atividades semelhantes e com padrões semelhantes de utilização de recursos e resultados” (DAFT, 2014, p. 183).

31 Nicho é um “domínio de recursos e necessidades ambientais exclusivos” (DAFT, 2014, p. 185).

se desenvolverem (conceito de *retenção*), poderá ocorrer que somente algumas delas sejam valorizadas pelo ambiente, cresçam e se tornem institucionalizadas (DAFT, 2014). A teoria da ecologia populacional aplicada às organizações estabelece uma analogia com a população de espécies biológicas ou da vida selvagem; quer dizer que “aquelas que se ajustarem às novas situações sobreviverão e progredirão, enquanto aquelas que não o fizerem morrerão” (PUGH; HICKSON, 2004, p. 74).

Dentro desta abordagem, segundo Mintzberg et al. (2000, p. 214), as “pessoas veem as organizações da mesma forma pela qual os biólogos veem as moscas-das-frutas – a distância, em termos de comportamento coletivo”. Entendem os autores que esta metáfora da seleção, onde se aplica à teoria das organizações o que ocorre em ecossistemas naturais, se baseia na falta de aptidão da organização para a sobrevivência, ou seja, se centra na análise das suas “deficiências” organizacionais, julgando que, por ser pequena, nova ou velha, ela terá menores chances de sucesso.

A ecologia populacional<sup>32</sup> pressupõe a análise da “saúde” e da “vitalidade” de um ecossistema organizacional<sup>33</sup>, ou do ambiente como um todo, e das influências que os conflitos e a cooperação exercem sobre a organização. Nesta perspectiva, não existem organizações independentes, ou que sejam responsáveis únicas pelo seu sucesso e sobrevivência. A competição faz parte das estratégias organizacionais (“vence o mais forte”, lógica da competitividade), como também a cooperação (“a união nos torna mais fortes”, lógica da cooperação), evidenciando assim a capacidade que as organizações têm tanto para cooperar quanto para competir<sup>34</sup>.

Isso ajuda a entender que organizações de diferentes tipos, concorrentes ou não, sejam levadas a se unirem para enfrentar determinados problemas comuns ou setoriais e de interesse mútuo e para encontrar soluções adequadas, a exemplo do

32 Pugh e Hickson (2004, p. 73), referindo-se ao trabalho realizado por Michael T. Hannan e John Freeman (*Organizational ecology*, Harvard University Press, 1989), sobre ecologia populacional de organizações, afirmam que “uma visão ecológica mais ampla vai além dos problemas que cada organização isoladamente possui enfrentando o seu ambiente, já que [essa] perspectiva aborda a organização como uma unidade de uma população que coexiste ou que compete com outras populações de organizações. O ambiente de cada organização consiste principalmente de outras organizações; assim, a existência de cada uma é limitada pela de outras – da mesma espécie e de outras espécies [...]”.

33 Um ecossistema organizacional “é um sistema formado pela interação de uma comunidade de organizações [com] seus ambientes”, de acordo com a definição de Daft (2014, p. 170). Segundo o mesmo autor, “ecossistemas mudam e evoluem constantemente, com alguns relacionamentos ficando mais fortes, ao passo que outros se enfraquecem ou acabam”.

34 Daft (2014, p. 170) nota que as organizações estão encravadas em complexas redes de relacionamentos que se confundem, oscilando entre a competição acirrada e a forte cooperação; ou seja, a sobrevivência não depende mais somente da própria organização, mas também da sua interdependência em relação a diversas outras organizações que se encontram no ambiente organizacional. Para exemplificar, Daft (2014, p. 171) relata que a quantidade de alianças entre as empresas está aumentando em torno de 25% ao ano, devido ao fato de que “as empresas agora precisam coevoluir com outras no ecossistema para que todas se tornem mais fortes”.

que se verifica em ecossistemas naturais compostos de diferentes espécies animais e vegetais.

Dentre as quatro abordagens teóricas comentadas acima, e que, no quadro 21, são designadas como *dependência de recursos*, *redes de colaboração*, *ecologia populacional* e *institucionalismo*, serão destacadas, a seguir, as duas que têm o maior grau de aplicabilidade à análise de contextos organizacionais distintos e facilmente identificáveis: a teoria da *dependência dos recursos* e o *institucionalismo*.

A abordagem da *dependência dos recursos*, mencionada no quadrante superior esquerdo do quadro 21, presta-se à análise de organizações dissimilares, como, por exemplo, ambientes organizacionais em que convive uma diversidade de pequenas, médias e grandes empresas, ou empresas do mesmo tamanho mas diferenciadas quanto às suas estruturas e formas de produção. O problema central é que as relações organizacionais estão predominantemente voltadas para a competição. Ilustram esta realidade os setores ou cadeias produtivas que concentram grandes organizações e que atuam com *commodities* agrícolas, eletrônicas ou metal-mecânicas. Nestes casos, as organizações buscarão estabelecer relações de dependência com fornecedores e compradores.

A abordagem do *institucionalismo*, mencionado no quadrante inferior direito do quadro 21, é mais adequada para a análise de ambientes organizacionais em que coexistem, predominantemente, organizações similares (pequenas, médias ou grandes), ou organizações que, embora tenham tamanhos diferentes, enfrentam problemas semelhantes. As relações entre tais organizações são majoritariamente de cooperação. As agroindústrias familiares e as pequenas cooperativas ou associações são exemplos de contextos organizacionais em que será vantajoso recorrer a essa abordagem.

Cabe ressaltar que o quadro 21, bem como os exemplos mencionados, são meros recursos didáticos que auxiliam na compreensão do conteúdo teórico. As abordagens podem complementar-se nas análises; e, em determinadas situações, lança-se mão de duas ou mais perspectivas teóricas para avaliar o mesmo ambiente organizacional.

Quanto à ecologia populacional e às redes de cooperação, alguns dos seus principais elementos estão interligados à teoria da dependência de recursos e ao institucionalismo. Por exemplo, na visão da ecologia populacional, as organizações lutam e competem por recursos com o objetivo de sobreviver. A análise dos recursos, como questão central está, portanto, presente tanto na teoria da dependência de recursos quanto na abordagem da ecologia populacional, embora esta última se situe



em uma perspectiva mais “natural” dos fatos, tal qual eles ocorrem nos sistemas biológicos. Com relação à teoria das redes de cooperação, as questões que dizem respeito às formas de compartilhamento dos riscos, recursos e valores, com o objetivo de aperfeiçoar as relações duradouras (aumentar a dependência), baseadas no aumento da confiança e na diminuição dos oportunismos, também podem ser analisadas do ponto de vista da abordagem institucional.

Estes esclarecimentos não pretendem minimizar as diferenças de monta que existem entre as quatro abordagens em apreço, mas somente evidenciar alguns pontos de contato entre essas construções teóricas. Ademais, as argumentações relativas às aproximações entre as abordagens também servem para justificar o recorte realizado na construção da presente explanação e obviar a possíveis objeções contra as opções que presidem o aprofundamento teórico adotado.

Espera-se que, ao final desta exposição, os alunos tenham condições de perceber que as relações interorganizacionais são condicionadas pelos tipos de organizações existentes em determinado setor e pelos tipos de relações organizacionais praticadas, e que, por isso, merecem tratamentos teóricos diferenciados. Espera-se também que, se as ponderações feitas não forem totalmente válidas, ao menos esta estratégia de desenvolvimento do conteúdo proporcione ao aluno a possibilidade de avaliar pessoalmente o potencial de aplicação de cada uma das teorias discutidas, mediante rápidas análises comparativas entre elas, bem como com outras abordagens não mencionadas neste texto introdutório.

### 2.3.2.1 TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS

As organizações tomam decisões buscando influenciar o ambiente em que estão inseridas, já que, segundo Vieira et al. (2012, p. 146), “em maior ou menor grau, são dependentes de recursos – humanos, financeiros, matérias-primas, tecnológicos ou operações de serviços e produção – do ambiente, sem os quais seria impossível sua sobrevivência”. As fontes de recursos encontram-se em outras organizações, ou seja, “as organizações realizam relações de troca com outras organizações no ambiente para obter recursos externos que não podem ser gerados internamente”.

Relações interorganizacionais, nesse sentido, são relações de poder, negociações, concessões e perda relativa de autonomia. Segundo a percepção de Daft (2014), as organizações adotam estratégias interorganizacionais para minimizar a sua dependência com relação a recursos – humanos, financeiros, materiais ou

informativas – e reduzir as incertezas, tais como alianças<sup>35</sup>, fusões, aquisições, coalizões, cooperação, contratos, *joint ventures*<sup>36</sup>, cooptação, relações públicas, participação acionária, *lobby*, recrutamento de pessoas-chave, etc. Entretanto, tais estratégias redundam em um dilema para os gestores: a coordenação das conexões e das relações com as outras organizações reduz a liberdade para a tomada de decisões.

Esta visão auxilia os gestores a estabelecerem estratégias com o intuito de a sua dependência em relação a recursos essenciais oriundos de outras organizações e do ambiente externo. A questão-chave é saber como controlar os recursos estratégicos de que a organização necessita, visando ampliar o seu poder de negociação e de tomada de decisão e, assim, aumentar a sua independência. Os fatores críticos que determinam a dependência externa de uma organização em relação a outra são, na avaliação de Daft (2014):

- (1) a importância dos recursos para a organização;
- (2) a prudência na alocação e no uso dos recursos; e
- (3) as alternativas disponíveis quanto a fornecedores dos recursos.

Pfeffer e Salancik (1978, apud PUGH; HICKSON, 2004, p. 58-59) afirmam que “as organizações devem ser entendidas em termos de sua interdependência com o ambiente” na busca de recursos e propõem quatro tipos de estratégias que podem ser adotadas pelas organizações para minimizarem a sua dependência com relação a recursos do ambiente:

- (1) adaptar-se às restrições externas ou alterá-las;
- (2) alterar as relações de interdependência, por meio de fusões, de diversificação ou de crescimento;
- (3) negociar com o ambiente, estabelecendo conexões, acordos de parcerias e *joint ventures* e formando associações empresariais; e
- (4) mudar o ambiente em termos de legalidade e legitimidade, através de ações políticas.

Uma abordagem atrelada à teoria da dependência de recursos, e voltada à análise do ambiente empresarial, é o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management*). Trata-se de uma abordagem que direciona as análises para os fatores relacionais entre as organizações de um mesmo ambiente, onde os

---

35 Aliança estratégica é “um acordo que compromete duas ou mais empresas a compartilhar seus recursos para desenvolver, em conjunto, novas oportunidades de negócios” (JONES, 2010, p. 58).

36 *Joint venture* é “uma aliança estratégica entre duas ou mais organizações que concordam em estabelecer e compartilhar a participação conjunta de um novo negócio” (JONES, 2010, p. 58).

“suprimentos iniciam e dirigem as atividades da cadeia”, conforme constata Borrás e Toledo (2006, p. 29).

Os mesmos autores observam que o conceito de cadeia de suprimentos “abrange todo esforço envolvido na produção e distribuição dos produtos finais, do fornecedor do fornecedor ao cliente do cliente” (p. 27). A ênfase é dada ao gerenciamento dos canais de aquisição e distribuição de produtos e serviços, com o objetivo de agregar valor aos processos de produção e distribuição. É, portanto, uma “rede de organizações [...] que produz valor na forma de produtos e serviços que são entregues ao consumidor final” (MARABITO; IANNONI, 2007, p. 193). O gerenciamento, neste caso, baseia-se principalmente nas relações verticais entre as organizações que possibilitam diminuir a dependência em relação a determinados recursos críticos. Esta é uma premissa da teoria, segundo a qual as relações entre as organizações reduzem os riscos individuais, podendo proporcionar melhorias na eficiência e na eficácia organizacionais e eliminar perdas e esforços desnecessários.

A abordagem da dependência dos recursos permite igualmente analisar o poder de negociação que existe nas relações verticais entre as organizações, isto é, entre compradores e vendedores. É comum ouvir-se dizer: “Aquela organização possui poder de barganha”, quando alguém se refere a uma grande empresa que, por exemplo, concentra a produção ou a comercialização de determinado produto ou serviço.

A análise do poder de negociação que os fornecedores e os compradores possuem permitirá avaliar a intensidade da concorrência neste ou naquele setor. Caberá, portanto, a cada organização avaliar o ambiente em que se situa e definir estratégias para evitar que o seu fornecedor ou comprador se valha do poder de negociação de que dispõe, ou que crie poder para barganhar a diminuição ou o aumento das exigências nas relações de troca. Dentro desta lógica, Porter (1991) afirma que “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (p. 43). Em contrapartida, “os compradores competem com a indústria<sup>37</sup> forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria” (p. 40).

---

37 Porter emprega o termo *indústria* no sentido de conjunto de organizações que fazem parte do mesmo setor ou que atuam no mesmo mercado, vendendo ou comprando produtos substitutos entre si, como ocorre nos setores varejistas de alimentos industrializados, de informática, da soja, de serviços médicos, entre outros.

No dizer do mesmo autor, a teoria da dependência de recursos contribui para a análise dos elementos e das regras que intervêm no “jogo” concorrencial em um ambiente organizacional, já que tanto fornecedores quanto compradores “poderosos” têm a capacidade de “sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços” (p. 43).

No quadro 22, apresenta-se uma síntese das contribuições de Michael Porter – autor referência na área de estratégias empresariais – para a análise do “poder de negociação dos compradores” e do “poder de negociação dos fornecedores”. Essas contribuições encontram-se em uma obra publicada em 1980 (*Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*), sendo consideradas duas forças, juntamente com outras três, intituladas: “rivalidade entre empresas existentes”, “ameaça de produtos ou serviços substitutos” e “ameaça de novos entrantes”, somando ao todo cinco “forças que dirigem a concorrência na indústria”, também conhecidas como “cinco forças competitivas” (PORTER, 1991, p. 23).

Quadro 22 - Poder de negociação de fornecedores e de compradores

Existe poder de negociação do fornecedor quando	Existe poder de negociação do comprador quando
<ul style="list-style-type: none"> <li>• este é dominado por poucas organizações e é mais concentrado do que o comprador (por exemplo, um oligopólio).</li> <li>• não existe fornecedor substituto.</li> <li>• o comprador não é um cliente importante.</li> <li>• o seu produto é um insumo importante para o comprador.</li> <li>• o seu produto é diferenciado ou existem custos de mudança para o comprador.</li> <li>• este representa uma ameaça de integração para frente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• este está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do fornecedor (por exemplo, um oligopsônio).</li> <li>• o produto adquirido por ele representa uma fração significativa de seus próprios custos.</li> <li>• o produto comprado é padronizado e pode ser adquirido de fornecedores concorrentes.</li> <li>• este enfrenta poucos custos de mudança ou custos de troca.</li> <li>• ele consegue lucros baixos.</li> <li>• representa uma ameaça concreta de integração para trás.</li> <li>• o produto do fornecedor não é importante por seu preço para o comprador, preocupado com sua qualidade.</li> <li>• este tem acesso privilegiado às informações setoriais.</li> <li>• este consegue influenciar as decisões de compra dos consumidores (finais ou intermediários).</li> </ul>

Elaborado pelo autor a partir de: PORTER, 1991, p. 40-44.

A análise do poder de negociação dos fornecedores e dos compradores apresentada acima poderá ser proveitosa às organizações para a formulação das suas estratégias. Porter (1991, p. 19-20) sustenta que o processo de formulação de uma estratégia competitiva passa pela análise daquilo “que a empresa está realizando no momento”, para se poder identificar “o que a empresa deveria estar realizando”; mas, para tanto, será fundamental que a análise seja feita sobre “o que está ocorrendo no meio ambiente”. Para responder a essa última questão, o autor propõe os seguintes passos:

1. Análise da indústria: quais os fatores básicos para o sucesso competitivo e as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria?
2. Análise da concorrência: quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e seus prováveis movimentos futuros?
3. Análise da sociedade: que fatores políticos, sociais e governamentais importantes apresentarão ameaças ou oportunidades?
4. Pontos fortes e fracos: dada uma análise da indústria e da concorrência, quais os pontos fortes e os pontos fracos da companhia *em relação aos concorrentes presentes e futuros?* (p. 20, grifos do autor).

Em consonância com a teoria da dependência de recursos e com as proposições de Porter (1991) acima abordadas, apresentam-se, no quadro 23, os elementos a serem considerados no processo de planejamento estratégico.

Quadro 23 - Bases do planejamento estratégico

<b>Formulação dos objetivos organizacionais</b>	
<b>Análise interna da empresa</b> <i>(O que temos na empresa?)</i> Pontos fortes e pontos fracos, recursos disponíveis, capacidades e habilidades	<b>Análise externa do ambiente</b> <i>(O que há no ambiente?)</i> Condições externas, oportunidades, ameaças, desafios e restrições
<b>Formulação de alternativas estratégicas</b> <i>(O que fazer?)</i> Como compatibilizar as variáveis envolvidas?	

Adaptado de: CHIAVENATO, 2000, p. 283.

A análise interna e externa de uma organização, apresentada no quadro acima, também é conhecida como Análise SWOT<sup>38</sup>, sigla formada pelas letras iniciais das palavras inglesas *strengths* ('forças'), *weaknesses* ('fraquezas'), *opportunities* ('oportunidades') e *threats* ('ameaças'). Como resultado das relações entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, é possível construir uma matriz SWOT, para identificar riscos, oportunidades, desafios e limitações. Esta ferramenta é bastante utilizada na análise de ambientes organizacionais<sup>39</sup>.

### 2.3.2.2 INSTITUCIONALISMO

A teoria institucional ajuda a entender como as organizações procuram constantemente legitimar-se no ambiente em que estão inseridas e por que a busca da legitimação justifica a existência de estruturas organizacionais semelhantes e de organizações que adotam práticas de gestão similares (gestão da qualidade, certificação, gestão de pessoas, terceirização, responsabilidade social, gestão ambiental, etc.). Esta abordagem também traz subsídios para a análise das pressões institucionais sofridas por uma organização. Os autores institucionalistas, no âmbito das teorias organizacionais, segundo Daft (2014, p. 187), observam que “as organizações adotam estruturas e processos para agradar às pessoas de fora e essas atividades acabam por assumir um *status* de regras nas organizações”.

Nesse sentido, Mintzberg et al. (2000, p. 216) entendem que a teoria institucional pode ser considerada como a “administração das impressões”, por lidar, por exemplo, com valores, crenças, mitos, hábitos, costumes, entre outras variáveis do universo simbólico. A propósito dessa teoria, os autores avançam em suas observações:

A teoria institucional vê o ambiente como repositório de dois tipos de recursos: econômicos e simbólicos. Recursos econômicos são o dinheiro tangível, terra e maquinário. Recursos simbólicos incluem as coisas como reputação de eficiência, líderes celebrados por realizações do passado e o prestígio proveniente de conexões fortes com empresas poderosas e bem conhecidas (p. 216).

---

38 Também conhecida, em português, como análise FOFA, sigla formada pelas iniciais das palavras *forças*, *oportunidades*, *fraquezas* e *ameaças*.

39 Para conhecer melhor esta ferramenta de análise ambiental, ver: SCHULTZ, Glauco; WAQUIL, Paulo Dabdab. *Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2011. Unidade 2, p. 45-56. (Educação a Distância, 26).

O desafio das organizações é, portanto, lidar com esses dois tipos de recursos provenientes do ambiente em que estão situadas, transformando os recursos econômicos em simbólicos e os recursos simbólicos em econômicos. A teoria parte do pressuposto de que ambos os recursos são fundamentais e estratégicos para que as organizações logrem diminuir as incertezas em seu ambiente.

Denomina-se esse ambiente de *institucional*, porque ele “reflete o que a sociedade vê como maneiras corretas de se organizar e se comportar” (DAFT, 2014, p. 187). Ou seja, ele reflete os valores e as crenças de determinada comunidade, região ou país. A influência desses valores e crenças do ambiente institucional gera um processo de institucionalização, definido por Fonseca (2003, p. 58) como “processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social”.

O ambiente institucional é formado por instituições tanto formais quanto informais, tais como cultura, tradição, valores, crenças, costumes, hábitos, sistemas políticos, regulamentações, educação, política macroeconômica, políticas setoriais, leis, códigos de ética, as quais, em qualquer sociedade, constituem as “regras do jogo” que moldam as condutas das organizações, que assumem o papel de “jogadores” (ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 20; FARINA, 2000, p. 41).

A abordagem institucional “descreve como as organizações sobrevivem e obtêm êxito por meio da congruência entre uma organização e as expectativas do seu ambiente institucional” (DAFT, 2014, p. 187). Por exemplo, organizações tais como as empresas voltadas para o mercado estão inseridas em ambientes onde predominam as dimensões técnicas (custos, *marketing*, lucro, inovação, estratégia, etc.). Já as escolas, igrejas, hospitais públicos, universidades e órgãos governamentais estão incorporados a ambientes onde predominam as dimensões institucionais (crenças, mitos, regras, valores, filosofias, etc.).

Na perspectiva institucional, é importante analisar como uma organização reflete na sua estrutura interna e nas suas práticas de gestão não somente os parâmetros de competitividade oriundos dos mercados concorrenciais (oferta e demanda), como também os aspectos institucionais característicos do ambiente ou construídos pelas organizações.

Os dois tipos de ambientes, concebidos dentro desta abordagem institucionalista das organizações, são assim definidos por Fonseca (2003, p. 55):

Ambientes técnicos são aqueles cuja dinâmica de funcionamento se baseia na troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente

do trabalho. Assim, o controle ambiental é exercido sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade, modelando as organizações por meio do isomorfismo competitivo. [...] Os ambientes institucionais caracterizam-se pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual. Neste caso, o controle do ambiente incide sobre a adequação da forma organizacional às pressões sociais, resultando em isomorfismo institucional.

O quadro 24 esquematiza as relações entre ambientes técnicos e ambientes institucionais.

Quadro 24 - Relações entre ambientes técnicos e ambientes institucionais

		Ambiente institucional		
		<b>Forte</b>	<b>Médio</b>	<b>Fraco</b>
<b>Ambiente técnico</b>	<b>Forte</b>	Serviços públicos Bancos Hospitais	Farmácias	Manufaturas em geral
	<b>Fraco</b>	Clínicas de saúde mental Escolas Agências legais Igrejas		Restaurantes Clubes desportivos

Fonte: SCOTT, 1987, apud SCOTT; MEYER, 1999, p. 171.

O quadro acima ilustra com exemplos a relação entre as intensidades (*forte/fraco*) dos dois ambientes em apreço. Organizações como serviços públicos, bancos e hospitais dependem de fortes ambientes institucionais e técnicos. Estão sujeitas a inúmeras regras formais, como leis, decretos, instruções normativas, etc., oriundas do Banco Central e do Ministério da Saúde, por exemplo, para os bancos e os hospitais, respectivamente. Devem também gerar credibilidade junto aos consumidores ou usuários dos serviços, respeitando regras informais, como confiança, atendimento, segurança, reputação, etc.

Para as igrejas e as escolas, o ambiente institucional é mais importante do que o ambiente técnico, uma vez que tais organizações dependem de maior legitimidade para sobreviver. Por outro lado, as empresas que fabricam produtos manufaturados de uma forma geral, se quiserem crescer e sobreviver, devem atender, acima de tudo, aos parâmetros do ambiente técnico (lucratividade, custos baixos, qualidade, agregação de valor, etc.).

Outra reflexão a ser feita a partir das definições de *ambiente* é que organizações inseridas em ambientes institucionais e técnicos mais fortes – como, por exemplo,



bancos e hospitais – possivelmente apresentam estruturas organizacionais mais complexas, por lidarem tanto com as exigências do mercado quanto com as exigências legais. Já nos restaurantes e nos clubes, as estruturas e práticas de gestão são mais simples, pois tais organizações são pouco exigidas, tanto pelo ambiente técnico quanto pelo ambiente institucional. Entretanto, esses princípios não podem ser rígidos, já que as estruturas organizacionais são influenciadas por ambientes dinâmicos.

Propõe-se ao aluno, como exercício, que responda à seguinte questão: “Que outros tipos de organizações poderiam ser incluídos no quadro 24, e em qual quadrante deveriam ser posicionados?”. Sugere-se ao aluno que, para fazer esse exercício, elabore um quadro levando em conta o conhecimento que possui das organizações da região em que está inserido, bem como as leituras realizadas até o momento nesta disciplina.

Da mesma forma que foi proposto no início da Unidade 2, ao se discutirem as dimensões do ambiente organizacional, solicita-se que o aluno, após ter concluído o exercício aqui proposto, poste o seu quadro no Fórum da disciplina no Moodle, com o objetivo de debater o seu conteúdo com os colegas e tutores.

Os autores institucionalistas que se dedicam a estudar a gestão de organizações sentem-se instigados a explicar a grande similaridade que se verifica entre as organizações, mesmo quando elas pertencem a diferentes setores. Com efeito, não é difícil identificar em organizações díspares semelhanças nas estruturas e nos modelos de gestão, tais como tipos de departamentos, cargos, funções, programas, políticas, etc. Práticas similares de gestão ambiental e de responsabilidade social, programas de qualidade e de certificação, formas de treinamento e de gestão de pessoas, níveis hierárquicos e conselhos deliberativos são encontrados em vários tipos de organizações.

Trata-se do que a teoria institucional chama de *isomorfismo organizacional* ou *isomorfismo institucional*, que é, segundo definição de Jones (2010, p. 260), um “processo pelo qual as organizações [...] se tornam mais parecidas ou semelhantes”. Uma explicação plausível aventada pelo mesmo autor para esse fenômeno é que “a estrutura é algo como uma fachada desconectada do trabalho técnico por meio do qual a organização obtém aprovação, legitimidade e apoio contínuo”. Como todas as organizações que estão no mesmo ambiente técnico e institucional se valem dos mesmos recursos simbólicos e econômicos, com o tempo elas se tornam semelhantes no que concerne à sua estrutura e às suas práticas gerenciais.

Para a mesma conclusão converge a observação de Daft (2014, p. 188): após um período de consolidação de determinado setor (conjunto de organizações), existe no ambiente organizacional “uma força invisível empurrando na direção da semelhança”. Este processo – o isomorfismo – está condicionado a certas pressões

ou forças do ambiente, que induzem as organizações a se adaptarem às demandas e às exigências dos clientes, dos profissionais, dos financiadores, do governo, etc.

As organizações evitam constantemente ser questionadas sobre as suas condutas gerenciais; por isso, adotam formas de gestão bem-aceitas no ambiente, mesmo que estas não contribuam adequadamente para a eficiência e a eficácia organizacional ou não sejam as melhores técnicas gerenciais disponíveis. Pode dar-se também o inverso, quando as organizações deixam de adotar certas técnicas administrativas ou estruturas organizacionais, mesmo que com elas seja possível obter bons resultados, simplesmente porque receiam ser repudiadas ou questionadas pelos agentes que fazem parte do ambiente.

Na luta pela sobrevivência, as organizações buscam atender os requisitos técnicos do mercado e da produção, não somente com o objetivo de aumentarem lucros e diminuírem custos, mas também – e em algumas situações acima de tudo – com o objetivo de se legitimarem no seu ambiente institucional. É o caso, por exemplo, de algumas práticas de gestão ambiental – tais como separação do lixo, redução do consumo de papel e luz, entre outras – muitas vezes adotadas internamente no intuito de criar uma imagem positiva (legitimidade) perante os funcionários, os clientes, os fornecedores, os concorrentes e outros *stakeholders*.

São três as principais forças que causam similaridade institucional ou isomorfismo organizacional: forças *miméticas* (imitação e cópia de práticas de gestão culturalmente aceitas para reduzir incertezas), forças *coercitivas* (política) e forças *normativas* (normas profissionais e de formação, tais como engenharia, direito, contabilidade, etc.). No quadro 25, relacionam-se esses três tipos de isomorfismo com as suas definições.

Quadro 25 - Tipos de isomorfismo organizacional e as suas definições

Tipos de isomorfismo	Definições
Coercitivo	[...] quando uma organização adota certos tipos de valores e normas porque é pressionada a isso por outras organizações ou pela sociedade em geral.
Mimético	[...] quando as organizações intencionalmente imitam e copiam umas as outras para aumentar a sua legitimidade.
Normativo	[...] quando as organizações se assemelham umas às outras ao longo do tempo, porque indiretamente adotam normas e valores de outras organizações do ambiente.

Fonte: JONES, 2010, p. 260.

O conceito de *isomorfismo mimético* pode ajudar a entender a razão pela qual inúmeras organizações, como escolas, universidades, clubes, hospitais, órgãos públicos e até mesmo igrejas, agem como empresas e adotam técnicas empresariais consensualmente aceitas e tidas como boas e eficientes, embora não dependam dos parâmetros técnicos estabelecidos pela lógica de mercado: oferta (custo e produtividade) e demanda (satisfação dos clientes).

O *isomorfismo coercitivo* verifica-se em organizações, quer públicas, quer privadas, que atuam em ambientes que possuem regulamentos, leis e normas, podendo esse isomorfismo ser de caráter voluntário (livre adesão) ou compulsório (obrigação). Assim, por exemplo, fornecedores que se relacionam com grandes empresas compradoras serão condicionados pelas exigências dos seus clientes, em função do poder de barganha que estes têm para definir e fazer cumprir as regras e parâmetros do produto a ser fornecido. Essas regras podem também ser estabelecidas coletivamente pelas organizações representantes de determinado setor.

Vejam-se, por outro lado, os casos de fornecedores que devem cumprir legislações – sanitárias, ambientais, sociais, etc. –, em função do poder de comando e controle exercido pelo Estado, que atua na fiscalização e na aplicação de sanções e punições aos agentes que descumprem normas legais. Constituem punições e sanções: multas, prisões, fechamento de organizações, aumento de impostos, proibição da venda de produtos por determinado período, como consta já ter ocorrido com planos de saúde no Brasil.

Por fim, o *isomorfismo normativo* predomina em organizações fortemente influenciadas pelos padrões técnicos de formação e de atuação de determinadas profissões, tais como: os médicos em hospitais; os doutores nas universidades; os engenheiros nas construtoras e indústrias mecânicas; os contadores, advogados e administradores nas empresas e nos órgãos públicos; os assistentes sociais e os economistas nas agências governamentais responsáveis por operar políticas públicas; os agrônomos, veterinários, engenheiros agrícolas e florestais nas propriedades rurais e empresas agroindustriais; os engenheiros de alimentos e nutricionistas nas indústrias de alimentos; os pedagogos nas escolas; e assim por diante<sup>40</sup>.

Além do tipo de formação que os profissionais recebem nas universidades, cumpre mencionar a grande influência que diversas organizações exercem ao

---

40 Conforme Daft (2014, p. 191), “os profissionais compartilham um corpo de educação formal com base em diplomas universitários e redes de profissionais pelos quais as ideias são trocadas por consultores e líderes profissionais”. As universidades, empresas de consultoria, associações comerciais e instituições de treinamento profissional desenvolvem normas e padrões de conduta que são adotadas pelos gerentes das organizações.

validarem e difundirem determinadas técnicas e conhecimentos, legitimando-os na sociedade. Lembrem-se, como exemplos, a EMATER e o SENAR, com relação aos produtores rurais; o SEBRAE, com relação às pequenas empresas; o SENAI, com relação à indústria; o SESCOOP, com relação às cooperativas; os conselhos de classe – tais como CREA, CRA, CRMV, CORECON, etc. –, com relação aos profissionais que buscam credenciamento e autorização para atuar na sua área de formação; etc.

Ao encerrar a Unidade 2, disponibiliza-se, no quadro 26, uma tipologia das respostas estratégicas das organizações frente aos processos e pressões institucionais do ambiente.

Quadro 26 - Respostas estratégicas aos processos e pressões institucionais

<b>Estratégias</b>	<b>Táticas</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Aquiescência</b>	Aceitar Imitar Aceder	Seguir normas invisíveis, dadas como certas Reproduzir modelos institucionais Obedecer às regras e aceitar as normas
<b>Compromisso</b>	Equilibrar Pacificar Barganhar	Responder às expectativas de públicos múltiplos Aplacar e acomodar elementos institucionais Negociar com grupos de interesse institucionais
<b>Esquiva</b>	Ocultar Amortecer Escapar	Disfarçar a não conformidade Afrouxar as ligações institucionais Mudar objetos, atividades ou domínios
<b>Desafio</b>	Rejeitar Provocar Atacar	Desconsiderar normas e valores explícitos Contestar regras e exigências Violar as fontes e pressão institucional
<b>Manipulação</b>	Cooptar Influenciar Controlar	Admitir pessoas influentes Moldar valores e critérios Dominar públicos e processos institucionais

Fonte: adaptado de: OLIVER, 1991, apud FONSECA, 2003, p. 60.

A leitura do quadro permite concluir que as táticas adotadas pelas organizações resultam em graus variados de conformidade ambiental (passividade, reação e ação), não existindo, por parte das organizações, processos totalmente homogêneos de isomorfismo coercitivo, mimético ou normativo<sup>41</sup>. Na estratégia de *aquiescência*, a organização cede passivamente às pressões institucionais. Nas estratégias de *compromisso* e *esquiva* (ou evitação), respectivamente, as organizações cedem parcialmente ou criam barreiras para a conformidade. Por fim, na estratégia de *manipulação*, a organização age proativamente, buscando alterar as condições ambientais a seu favor.

41 Está é uma crítica apresentada por Oliver (1991) à teoria institucional e mencionada por Mintzberg et al. (2000, p. 216).

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: DIMENSÕES ESTRUTURAIS, TIPOS DE ESTRUTURAS E DE ORGANIZAÇÕES

Os objetivos da Unidade 3 são:

- (1) identificar as dimensões estruturais das organizações;
- (2) caracterizar os tipos de estruturas organizacionais; e
- (3) compreender a influência da cultura na mudança organizacional e nos tipos de estruturas organizacionais.

Ao adotarem estratégias de inserção e adaptação ao ambiente em que estão inseridas, para atender às pressões e exigências externas, as organizações criam estruturas organizacionais adequadas ao cumprimento dos seus objetivos. Por isso, a Unidade 3 vai debruçar-se sobre o estudo da *estrutura organizacional*.

Esse tema complementa o da discussão desenvolvida na Unidade 2 – o ambiente organizacional –, que incluiu as suas dimensões, os tipos de ambientes e as relações interorganizacionais. A análise das características do ambiente em que uma organização está inserida possibilita entender, tanto interna quanto externamente, o seu comportamento e a formação da sua estrutura. Os dois temas – ambiente organizacional e estrutura organizacional – estão, pois, estreitamente inter-relacionados. A opção por abordá-los separadamente decorre da intenção de se adotar a melhor estratégia didática para a exposição dos conteúdos.

Talcot Parson, um dos autores que contribuíram para o aprofundamento dos estudos organizacionais, considera as organizações formais como “um importante mecanismo das sociedades modernas para a mobilização do poder no interesse de se chegar a objetivos coletivos” (apud BLAU; SCOTT, 1970, p. 53). Esta definição, baseada na Teoria Geral dos Sistemas Sociais, induz Parson a inferir que as organizações são sistemas sociais constituídos por subsistemas que devem resolver quatro problemas básicos:

- (1) adaptar as organizações ao ambiente externo;

- (2) definir os objetivos da organização e os recursos para atingi-los;
- (3) integrar e coordenar as diferentes unidades da organização; e
- (4) manter a motivação e o sistema cultural da organização.

O tema mencionado no item 1 foi abordado na Unidade 2 do presente manual, com a explanação sobre ambiente organizacional. O tema citado no item 2 foi contemplado na Unidade 1, ao se discutirem os conceitos de organização. Os itens 3 e 4, por sua vez, integrarão a exposição da Unidade 3, subsidiando as discussões sobre as influências da cultura organizacional na formação e nas características das diferentes estruturas de controle e de coordenação das atividades organizacionais. Para tanto, serão desenvolvidos sucessivamente os seguintes itens: (1) dimensões estruturais das organizações; (2) tipos de estruturas organizacionais e de organizações; e (3) cultura e mudança organizacional.

Este breve preâmbulo permite perceber que se trata de mais um tema complexo que envolve a gestão de organizações, por vezes de difícil compreensão, mas essencial para a discussão sobre o desenvolvimento rural. Isso se depreende não somente das características da teoria ou do tipo de redação de determinado texto, mas também, e principalmente, do próprio objeto de análise, que é a gestão de organizações. Esse esforço de compreensão dos fenômenos organizacionais é fundamental, já que, ao ver de Schein (1982, p. 164),

[...] vivemos numa sociedade organizacional e, se não fazemos nem mesmo uma tentativa de compreender os fenômenos organizacionais, correremos o risco de passar a ser vítimas deles. De nada vale queixar-se da burocracia, rir da ineficiência organizacional, ou temermos o poder organizacional capaz de controlar nossas vidas. O que precisamos conseguir é o suficiente entendimento para sermos capazes de influenciar as organizações.

Antes de enveredar para os temas centrais desta Unidade, que serão explanados nas seções 3.3, 3.4 e 3.5, parece oportuno ampliar a perspectiva de abordagem das organizações, discorrendo, nas seções 3.1 e 3.2, sobre duas concepções teóricas relevantes nos estudos organizacionais e da administração: a *abordagem comportamentalista das organizações* e a *abordagem estruturalista das organizações*.

### 3.1 ABORDAGEM COMPORTAMENTALISTA DAS ORGANIZAÇÕES

São referências básicas para o estudo da concepção comportamentalista das organizações as contribuições de psicólogos organizacionais, tais como Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Hensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris e Herbert Simon, uma vez que esses autores partem do entendimento dos fatores psicológicos dos seres humanos para compreenderem o comportamento organizacional.

Chester Barnard é considerado um dos autores pioneiros dessa abordagem, ao apresentar, na obra *As funções do executivo*, originalmente publicada em 1939, nos Estados Unidos, reflexões fundamentais acerca dos indivíduos e das organizações e acerca dos efeitos dos fatores psicológicos sobre os sistemas cooperativos (BARNARD, 1971). Segundo o autor, “as propriedades das unidades das organizações formais são determinadas por fatores físicos, biológicos e sociais. A compreensão desses fatores e dos processos essenciais para com eles se acomodar é o método central do estudo das organizações formais” (p. 272).

Na época em que Barnard publicou essa obra, já haviam sido divulgados textos que embasaram a Teoria das Relações Humanas aplicada aos estudos das organizações (como foi ressaltado na Unidade 1 da nossa disciplina), tendo como principais autores Mary Parket Follet e Elton Mayo. A abordagem comportamental das organizações foi influenciada por essas experiências pioneiras, que resultaram na difusão de uma visão humanística das condições de trabalho.

Entretanto, a preocupação da Teoria das Relações Humanas centra-se no estudo de condições humanas e sociais de trabalho que resultem em maiores níveis de produção. Ou seja, a ênfase dessa teoria é posta na adaptação do trabalhador ao trabalho e do trabalho ao trabalhador (CHIAVENATO, 2000). A teoria comportamental da administração, por sua vez, parte do entendimento da personalidade e dos condicionantes cognitivos dos indivíduos como determinantes do comportamento das organizações.

Os autores da teoria comportamental das organizações constataam que os indivíduos reagem e moldam as suas condutas em função dos estímulos e pressões que recebem do ambiente no qual estão integrados. O comportamento organizacional, nesta perspectiva, depende da natureza do ser humano e da sua personalidade. Trata-se, portanto, de uma visão teórica que procura entender a estrutura interna de uma organização a partir das características psicológicas dos seus integrantes e dos processos internos em que estes estão absorvidos e que afetam a sua motivação, satisfação, capacidade de aprendizagem e tomadas de decisões.

As organizações podem ser influenciadas pelas tomadas de decisões dos seus gestores, e tanto a estrutura da organização quanto o seu organograma têm a função

de facilitar ou obstaculizar as decisões. Nesse sentido, Simon (1965, p. 50) considera as organizações “como estruturas de decisões a tomar”; ou seja, ele constata que a eficiência administrativa “requer um modo racional de tomar decisões” e que a racionalidade, deste ponto de vista, está relacionada à “escolha da melhor alternativa”<sup>42</sup>. Mas, como gerenciar uma organização consiste em funções altamente complexas, a racionalidade torna-se limitada.

Portanto, como pondera Simon, citado por Blau e Scott (1970, p. 51), “a função da organização é limitar o alcance das decisões que cada membro deve tomar e somente dessa maneira a racionalidade poderá ser aproximada”. São meios, entre outros, para se atingir essa racionalidade aproximada a atribuição de responsabilidades, as regras formais, os canais de informação e o treinamento.

A hierarquia na organização é vista, na concepção de Simon, como uma forma de se estabelecerem as possíveis relações entre meios e fins. Assim, os fins (objetivos) são definidos pela organização, ao passo que os meios (tomadas de decisões) são definidos pelos diferentes chefes, estando estes condicionados às premissas de valores determinados pelos superiores e pelas regras da organização. É por essa razão que o autor define a administração como uma “estrutura de tomada de decisões”. E desdobra assim o seu pensamento:

[...] o comportamento administrativo consiste de uma complexa rede de processos decisórios que se destinam a influenciar o comportamento do pessoal de execução, ou seja, daqueles que realizam realmente o trabalho “físico” da organização (SIMON, 1965, p. 257, grifo do autor).

De acordo com Simon, é difícil dizer “como as organizações deveriam ser planejadas e administradas”; o conceito de *biologia organizativa* seria adequado para explicar o comportamento administrativo. Em outras palavras, assim como se aborda o corpo humano, pode-se falar de anatomia e fisiologia das organizações; mas isso torna as análises administrativas bem mais complexas do que se elas forem concebidas simplesmente como “princípios”. A anatomia da organização é a “distribuição e localização das funções decisórias”; e a fisiologia da organização são os “processos

---

42 Herbert A. Simon foi um cientista social dos Estados Unidos da América, ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1978. Em 1947, lançou *Administrative behavior* (“Comportamento administrativo”), obra em que critica os princípios da administração científica de Taylor e utiliza as proposições do movimento das relações humanas (Elton Mayo e Chester Barnard) para a construção da sua proposta teórica explicativa do comportamento das organizações. Segundo Balestrin (2002), Simon contribuiu significativamente para “uma melhor compreensão do real comportamento humano no processo de tomada de decisão e resolução de problemas dentro das organizações”.



pelos quais a organização influencia as decisões de cada um dos seus membros, fornecendo premissas para essas decisões” (SIMON, 1965, p. 258).

A proposta de Simon para a análise das organizações, segundo Blau e Scott (1970), é limitada, porque ela se restringe a observar como as relações ou projetos formais (hierarquia, comunicação, treinamento) influenciam a tomada de decisões (única variável dependente), e não contempla as relações pessoais informais e as relações entre os projetos formais já mencionados. Julgam os autores que a concepção comportamentalista adotada por Simon “reduz todos os problemas da estrutura social a problemas sociopsicológicos”; isto é, todas as perguntas na forma de “O que produz essa característica da organização?” se convertem em questões na forma de “O que produz essa conduta por parte dos membros da organização?” (p. 52).

Outro autor que merece destaque nos estudos do comportamento humano nas organizações é Douglas McGregor. É deste autor a proposta da denominada *Teoria Y*, que tem como referência a *Teoria da Motivação* do psicólogo Abraham Maslow, também conhecida como *hierarquia das necessidades*<sup>43</sup> (HEIL; BENNIS; STEPHENS, 2002). A *Teoria Y* apresenta uma visão positiva sobre a relação entre o ser humano e o seu trabalho: segundo constata McGregor (1992, p. 53), o trabalho pode constituir uma fonte de satisfação; as pessoas estão dispostas a se autodirigir; o trabalhador busca reconhecimento; o ser humano aceita e procura responsabilidades; é criativo e possui imaginação.

Apresentando esses pressupostos quanto ao potencial e à capacidade dos seres humanos, McGregor contrapõe-se à perspectiva tradicional e negativa sobre o comportamento das pessoas – que ele denomina de *Teoria X* –, segundo a qual o ser humano não gosta de trabalhar, precisa ser coagido para fazer as coisas e é desprovido de ambição. Segundo avaliação de McGregor (1973, p. 18), a Teoria Y pressupõe que a administração deva executar um “processo de criação de oportunidades, de realização de potenciais, de remoção de obstáculos, de encorajamento, de crescimento, de provimento de liderança”. Seria esta a base da “administração por objetivos” proposta por Peter Drucker como resposta crítica à “administração por controle”.

Frederick Herzberg (1973, p. 56), outro autor comportamentalista que, ao estudar as motivações e necessidades dos seres humanos, se aproxima das

---

43 As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia (da base para o topo): necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades do ego; e necessidade de autorrealização (McGregor, 1973, p. 11-14).

contribuições de Abraham Maslow, identifica dois conjuntos de fatores que geram satisfação e insatisfação nas organizações, por ele denominados de *fatores higiênicos* e *fatores motivadores*. Os fatores de higiene devem ser contornados, já que estão relacionados à insatisfação com o trabalho; e os fatores de motivação devem ser estimulados, pois são indispensáveis para a execução das atividades na organização. O autor refere-se assim a esses dois conjuntos de fatores:

[...] os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. 'Não gosto de ser tratado dessa maneira; não quero sofrer privações por causa de um baixo salário; relações interpessoais más que causam aborrecimento.' Em outras palavras, [os seres humanos] desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Os fatores motivadores por outro lado tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente (1973, p. 58).

Por fim, destacam-se, por suas contribuições à abordagem comportamentalista, Hensis Likert e Chris Argyris. Ressaltam esses autores que é a partir do entendimento do comportamento humano que se poderá chegar a compreender o comportamento organizacional. Likert (1975, p. 9) é categórico em sua generalização:

Todas as atividades de qualquer empreendimento são iniciadas e determinadas pelas pessoas que o compõem, que dele fazem parte. [...] Cada ângulo sob o qual se observem as atividades de uma empresa é determinado pela competência, motivação e eficiência da organização humana. De todas as tarefas administrativas, dirigir o componente humano é a mais importante, já que tudo o mais depende dele e da forma como ele desempenhe suas atividades.

Argyris (1957, p. 20), por sua vez, observa que as condutas humanas em uma organização são condicionadas basicamente pela influência de três fatores: a dos indivíduos (personalidade), a dos pequenos grupos individuais (psicologia social) e a da organização formal (auxiliares, hierarquia de comando, planejamento, controle, etc.). O autor frisa a importância da personalidade das pessoas na determinação do comportamento humano e organizacional, mas também aponta para a relevância da influência exercida pela estrutura formal e informal, discussão que será encetada a seguir.

### 3.2 ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DAS ORGANIZAÇÕES

A discussão proposta pelos estruturalistas organizacionais baseia-se, em grande parte, nas obras de sociólogos das organizações, tais como Max Weber, Peter Blau, Richard Scott, Charles Perrow, Amitai Etzioni e Philip Selznick, os quais se voltam para uma análise integrada da organização (formal e informal) e das suas relações com o ambiente externo.

Os estruturalistas também partem das contribuições da Teoria das Relações Humanas, ao analisarem nas organizações o comportamento dos indivíduos em grupos, os ditos grupos informais, aspecto este já tratado na obra de Chester Irving Barnard, acima associada à abordagem comportamentalista das organizações. Entretanto, na perspectiva sociológica, a análise se afasta das características individuais e psicológicas dos membros da organização, para focalizar os grupos informais como estruturas sociais formadas pelas interações entre os conjuntos de indivíduos presentes nas organizações. Esta perspectiva é influenciada pela Teoria da Burocracia e pela Teoria Geral de Sistemas, como se verá na sequência.

Os autores que dão sustentação à corrente estruturalista também consideram relevante observar o comportamento das pessoas na análise das organizações; mas, contrariamente ao que se verifica na abordagem comportamentalista, acreditam que os indivíduos são influenciados predominantemente pelos grupos formais e informais dos quais fazem parte. É o mesmo que admitir que somos produtos do meio em que estamos inseridos e que as nossas atitudes dependem mais do contexto em que estamos imersos do que da nossa natureza humana.

As críticas endereçadas à abordagem comportamentalista das organizações são, pois, fundamentalmente oriundas da concepção estruturalista da sociologia das organizações<sup>44</sup>. Segundo Etzioni (1967a, p. 67), a teoria estruturalista das organizações “é uma síntese da escola clássica (ou formal) e da teoria de relações humanas (ou informal), inspirando-se também no trabalho de Max Weber e, até certo ponto, no de Karl Marx”. Chiavenato (2000, p. 345), por sua vez, vê no estruturalismo “um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor de posição”. Já Kwasnicka (1989, p. 106), referindo-se ao estruturalismo, precisa:

---

44 Chiavenato (2000, p. 344) define três tipos de estruturalismo nas ciências sociais, especialmente na Antropologia e na Sociologia: “Estruturalismo abstrato: a estrutura é uma construção abstrata de modelos para representar a realidade empírica. [...] Estruturalismo concreto: a estrutura é o conjunto de relações sociais num dado momento. [...] Estruturalismo fenomenológico: a estrutura é um conjunto que se constitui, se organiza e se altera, e os seus elementos têm certa função sob uma certa relação”.

O movimento estruturalista, manifestado em vários domínios do conhecimento científico, ganhou extensão considerável em Antropologia, Linguística, Filosofia e Psicanálise. Em sua essência mais pura, o estruturalismo refere-se à concepção metodológica que consiste em conhecer o objeto situando-o em sua estrutura onde se encontra integrado e, posteriormente, em estruturas mais amplas.

Os estruturalistas também sofreram a influência da chamada Teoria da Burocracia, ou modelo burocrático de administração, formulada originalmente na obra do sociólogo Max Weber. É notório, nessa teoria (que será abordada na seção 3.3.1), que a ênfase das análises recai sobre a estrutura formal ou burocrática da organização, porque se acredita que ela condiciona o comportamento voluntário dos indivíduos e dos grupos.

Max Weber – um dos autores clássicos da área da Sociologia que estudaram as noções de poder, autoridade, legitimidade e dominação nas organizações da Alemanha no início do século XX<sup>45</sup> – apontou nas suas obras a crescente racionalização da vida moderna que se deu com o surgimento da burocratização nas grandes organizações complexas. Uma das principais características desse processo é a implantação de um “aparato administrativo” dentro das organizações, de tal modo que, ao conceituar *autoridade*, Weber (1967, p. 25) sustenta que “o termo ‘organização’ quer dizer assecuração do padrão de conduta que estrutura a autoridade”.

Defendendo a concepção estruturalista da teoria organizacional, Crozier (1981, p. 267) afirma que os problemas organizacionais são oriundos, fundamentalmente, das relações de poder inerentes à estrutura burocrática; e entende ser “absolutamente necessário admitir que os membros de uma organização não são apenas movidos por motivações de ordem afetiva, senão que atuam como agentes autônomos, de acordo com sua própria estratégia”.

Por fim, além das contribuições da Teoria das Relações Humanas e da Teoria da Burocracia, lembre-se também o aporte da Teoria Geral dos Sistemas (estudada na seção 2.1) à construção da teoria estruturalista das organizações, principalmente com a inclusão de noções sobre subsistemas internos em interação entre si e sistemas abertos em interação com o ambiente externo.

---

45 March e Simon (1972, p. 63-64) identificam quatro objetivos no estudo de Weber sobre as organizações: “(a) identificar os característicos de uma entidade que rotulou de ‘burocracia’; (b) descrever o seu crescimento e as suas causas; (c) isolar as concomitantes mutações sociais; (d) verificar os resultados da organização da burocracia na realização dos seus objetivos (sobretudo no que se refere aos objetivos da autoridade política)”. E acrescentam: “Weber deseja demonstrar até que ponto a organização burocrática representa uma solução racional para as complexidades dos problemas modernos”.

Em suma, a abordagem estruturalista busca compreender o comportamento das organizações levando em conta as inter-relações entre três componentes da organização: grupos e estruturas informais, grupos e estruturas formais e ambiente organizacional.

Os sociólogos das organizações enfatizam, nas suas análises, a estrutura organizacional. Perrow (1972, p. 215), por exemplo, afirma que “o projeto e a administração da estrutura da organização são a chave de tudo” para explicar os fenômenos organizacionais. Objetivando justificar a sua opção teórica para entender os problemas nas organizações, o autor argumenta:

É lógico que existem administradores incompetentes, assim como os operários nem sempre são os que desejaríamos que fossem, mas apelar imediatamente para explicações baseadas em características de personalidade ou relações humanas não é correto. O que se deve perguntar primeiro é se a estrutura da organização, sua unidade, o seu papel, são adequados àquelas tarefas que se exigem. Mesmo com uma estrutura adequada, é preciso dar um certo desconto às eventuais falhas das características humanas (p. 215).

Por fim, cumpre salientar que, de acordo com Wahrlich (1986, p. 64), o mérito dos sociólogos, ao estudarem as organizações como “sistemas sociais”, foi o de inserir nas análises variáveis relevantes para o processo administrativo, tais como a *divisão do trabalho*, a *comunicação* e a *autoridade*, adotando uma perspectiva fundamentalmente humanística (“valores humanos”). A autora avalia que “tudo isso contribui para dar um sentido novo e mais amplo à teoria de organizações e estabelecer uma base bem mais satisfatória para as pesquisas sobre o tema”. Nessa mesma linha de argumentação, Blau (1978, p. 140) acrescenta que o “objetivo da análise organizacional é a explicação dos sistemas de elementos inter-relacionados que caracterizam os vários tipos de organização”.

Confrontando a abordagem comportamentalista e a abordagem estruturalista das organizações, entende-se que a teoria estruturalista tem maior potencial para oferecer contribuições à análise das organizações no contexto do desenvolvimento rural. As duas abordagens devem ser tidas como complementares na análise da gestão de organizações; entretanto, elas partem de concepções distintas. Barnard (1971, p. 279-280) ilustra essa constatação, observando que “existem duas crenças” para explicar o que leva as pessoas a cooperarem em uma organização: a crença na liberdade do indivíduo e no livre-arbítrio (os indivíduos tomam as suas próprias

decisões de forma independente); e a crença na ordem, na previsão, na adaptação e no determinismo (os indivíduos são influenciados a tomarem determinadas decisões). O autor assevera que essas duas crenças revelam um “profundo paradoxo e conflito de sentimentos”, que reflete a própria “história do homem na sociedade”; o que ele procura exemplificar da seguinte forma:

Livre ou coagido, controlando ou controlado, escolhendo ou sendo escolhido, persuadindo ou incapaz de resistir à persuasão [...] independente e dependente, nutrindo sua personalidade e, ao mesmo tempo, despersonalizado, formando propósitos mas obrigado a mudá-los [...] esperando dominar a terra mas sendo dominado pelo invisível [...] (p. 280).

O confronto entre essas duas abordagens objetiva provocar a reflexão dos alunos sobre os argumentos que os autores apresentam quanto à opção a ser feita pelos gestores na sua prática administrativa. De acordo com os autores comportamentalistas, as práticas de gestão devem atuar diretamente sobre os indivíduos, levando em conta os fatores psicológicos que interferem no comportamento dos seres humanos. Já segundo a abordagem estruturalista, requer-se que as práticas de gestão se voltem para a estrutura formal e informal das organizações, para se adequarem às condições do ambiente em que estão inseridas. É, pois, necessário entender não somente o comportamento individual e as condições de trabalho geradoras de satisfação e insatisfação, mas, sobretudo, o comportamento de grupos de indivíduos dentro da organização.

Após a leitura das seções referentes às abordagens comportamentalista e estruturalista das organizações, sugere-se que o aluno construa a sua própria perspectiva de análise e que, baseado em fundamentos teóricos, manifeste no Fórum sua posição quanto àquela que é, ao seu ver, a mais apropriada para a gestão das organizações existentes na região em que está inserido e, principalmente, para a análise da organização de sua escolha – o estudo de caso – que ele irá realizar para a disciplina.

### 3.3 DIMENSÕES ESTRUTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES

A *estrutura organizacional* pode ser entendida como o formato interno da

organização, ou a representação dos seus níveis hierárquicos, compostos por setores, departamentos, áreas e funções. Ela determina a atribuição dos cargos de chefia, as relações de subordinação e os fluxos de informação que ocorrem internamente. Assim, por exemplo, a estrutura da UFRGS é composta pelos Conselhos Superiores, Pró-Reitorias, Câmaras, Comissões, Coordenadorias, Secretarias, Superintendências, Centros, Unidades Acadêmicas, Institutos, Associações, Diretórios e Órgãos Suplementares.

Kwasnicka (1989, p. 106) define *estrutura* como “um conjunto formado de elementos dispostos de tal modo que cada um depende dos outros, a ponto de só poderem ser o que são em função do seu relacionamento estreito com os outros”. De acordo com a visão de Chiavenato (2000, p. 345), o conceito de *estrutura* “significa a análise interna de uma totalidade em seus elementos constitutivos, sua disposição, suas inter-relações, etc., permitindo uma comparação, pois pode ser aplicado a coisas diferentes entre si”.

A estrutura está presente em qualquer sistema, seja ele físico ou biológico. Diz respeito à organização das partes que compõem um todo. Pode-se falar, por isso, da estrutura de uma casa ou de um carro, como também da estrutura do corpo humano. A sociedade, como um todo, é composta de estruturas sociais, e a estrutura organizacional é um dos exemplos da própria estrutura social.

Do ponto de vista da gestão, segundo Chiavenato (2000, p. 385), “a estrutura corresponde à maneira como as organizações estão organizadas e estruturadas”. A estrutura organizacional, portanto, concerne fundamentalmente à divisão do trabalho no interior das organizações, a qual determinará a centralização ou descentralização da autoridade e das tomadas de decisões, a hierarquia e as funções a serem exercidas internamente. A estrutura organizacional é, na verdade, uma abstração da realidade interna das organizações; não obstante, é possível identificá-la por meio da observação de certos padrões e regularidades nas relações entre as partes, das formas de comunicação predominantes, dos tipos de comportamentos dos indivíduos e dos instrumentos formais de controle.

Nos termos de mais uma definição, esta proposta por Dias (2008, p. 148), a estrutura organizacional é “um instrumento formal de repartição do poder”, distribuição representável por meio de um desenho organizacional, ou organograma. É nesse sentido que Blau (1978, p. 153) precisa que “uma teoria da organização procura explicar os sistemas de relações entre elementos estruturais que caracterizam as organizações”.

Cada estrutura organizacional corresponde a um *desenho organizacional*; em

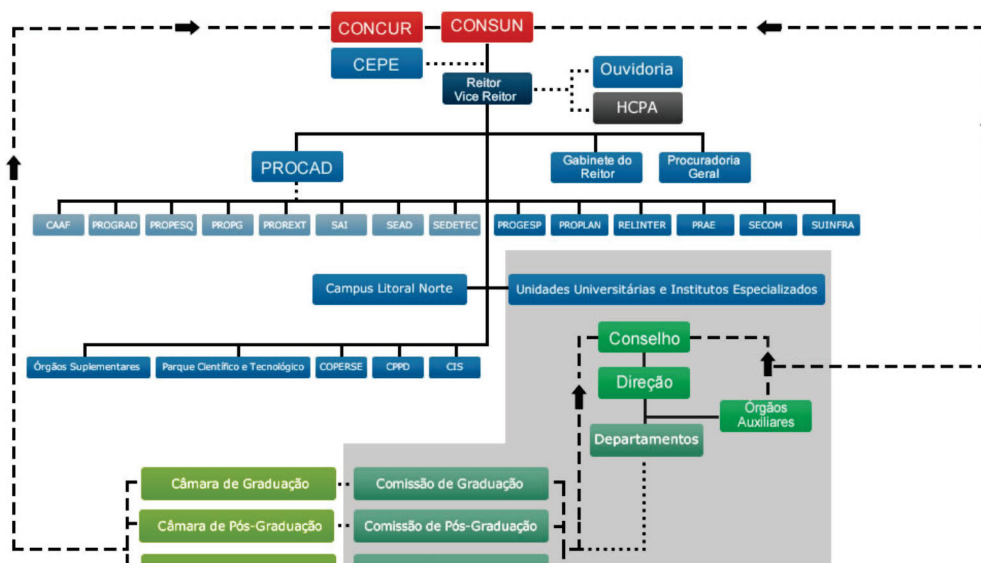
outras palavras, a estrutura refere-se às áreas, setores, departamentos, etc., enquanto o desenho remete às inter-relações entre esses componentes da estrutura. A estrutura organizacional representa as características da divisão do trabalho e da coordenação das tarefas, bem como as responsabilidades pelas tomadas de decisões. Já o desenho organizacional, na concepção de Chiavenato (2000, p. 616), “retrata a configuração estrutural da organização e implica no arranjo dos órgãos dentro da estrutura no sentido de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional”.

A estrutura, na percepção de Stoner e Freeman (1985, p. 230), “refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas”; e a coordenação reporta-se à “integração das atividades realizadas pelas partes separadas de uma organização, para alcançar objetivos organizacionais”. A integração das atividades constitui-se no desenho da organização, sendo este, de acordo com Jones (2010, p. 7), o “processo pelo qual os gerentes selecionam e gerenciam aspectos da estrutura e da cultura para que a organização possa controlar as atividades necessárias para alcançar seus objetivos”.

O desenho organizacional, que representa as inter-relações vigentes entre os componentes de uma estrutura organizacional, também é conhecido como *organograma*. O organograma é um esquema, ou gráfico, que visa mostrar a disposição e as relações existentes entre os componentes de uma estrutura organizacional, como ilustra, abaixo, a figura 2.

Figura 2 – Organograma da Universidade Federal do Rio Grande do Sul





Fonte: UFRGS, 2014. Site da UFRGS, disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/organograma>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

O organograma possibilita, portanto, conforme aponta Dias (2008), visualizar como, dentro de uma estrutura organizacional, estão distribuídas as funções, os níveis hierárquicos, as linhas de comando e de chefias (autoridades e responsabilidades), as inter-relações entre as diversas partes e os canais de comunicação.

As organizações são normalmente dotadas de duas estruturas, a formal e a informal. A *estrutura organizacional formal* é, segundo a definição dada por Jones (2010, p. 7), “o sistema formal de tarefas e relações de autoridade que controla como as pessoas coordenam e usam recursos para alcançar objetivos organizacionais”. De acordo com Dias (2008), a estrutura formal em uma organização pode ser caracterizada essencialmente por duas dimensões, que expressam a diferença de responsabilidades que existe internamente: a *estrutura funcional*, relacionada à *divisão do trabalho* (funções exercidas por cada um); e a *estrutura hierárquica*, que diz respeito à *autoridade* (níveis hierárquicos). A organização formal, sintetizada por Brown (1967, p. 79), “é a hierarquia oficial como ela se apresenta no papel”.

Já a *estrutura organizacional informal*, segundo Stoner e Freeman (1985, p. 231), é constituída de “relacionamentos não documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização, que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados”. A estrutura informal nas organizações, ao ver de Lazzarini (2008), também pode ser representada como

uma rede intraorganizacional, isto é, interna à organização, constituindo como que uma rede formada, neste caso, por pessoas – os nós da rede – que se conectam e se relacionam por diversos meios – os laços. Os laços a que o autor alude são os espontâneos, estabelecidos principalmente por relações de amizade (fatores emocionais) ou por coalizões de interesses (fatores racionais).

Os grupos informais são denominados por Brown (1967, p. 101) de “grupos primários” ou “pequenos grupos unitários”; estão “interligados por uma cadeia de relações pessoais, que podem ser de qualquer tipo ou grau, mas [é preciso que] haja um sentimento de apreciação, desgosto ou indiferença”. O autor sustenta que a identificação e o entendimento dos pequenos grupos informais – e não a sua eliminação – não só são fundamentais para a adequada gestão das organizações, pois é nelas que os indivíduos moldam as suas “atitudes, opiniões e objetivos e ideais”, mas são “também uma das fontes fundamentais de disciplina e controle social”.

Tanto a estrutura organizacional formal quanto a estrutura organizacional informal são relevantes para o entendimento dos fenômenos que ocorrem nas organizações. A *estrutura formal* é planejada e racionaliza a execução das atividades dentro da organização, uma vez que se sabe antecipadamente a quem recorrer quando é necessário tomar uma decisão, o que resulta em rotinas de gestão que revertem em maior eficiência e eficácia organizacionais. São, como interpreta Dias (2008, p. 152), “arranjos de certa forma arbitrários aos quais os indivíduos devem se ajustar”. Por isso, podem também figurar nos manuais de gestão da organização.

A *estrutura informal*, por sua vez, é dinâmica; ela é fruto das interações sociais decorrentes das relações de trabalho e de amizade, que viabilizam maior produtividade e maior qualidade nas diferentes atividades. As organizações possuem, portanto, além de uma dimensão “técnica”, uma dimensão social, ou seja, na expressão de Selznick (1948, apud WAHRLICH, 1986, p. 66), uma “estrutura social”. Entretanto, ambas as estruturas – a formal e a informal – correm o risco de gerar efeitos negativos para o bom funcionamento da organização quando são criadas barreiras ou resistências (formais ou informais) que obstaculizam a implementação de programas e de mudanças organizacionais.

As *dimensões estruturais* de uma organização, representativas das suas estruturas formal e informal, são influenciadas significativamente pela *estrutura burocrática* existente internamente. O termo *burocracia* geralmente é utilizado em sentido pejorativo, para designar algo ineficiente, inoperante, moroso na solução de questões e indiferente às necessidades das pessoas. Entretanto, ao longo do século XX, a estrutura organizacional burocrática foi adotada por organizações públicas e privadas

com o intuito de torná-las mais eficientes e estáveis. Atualmente, a estrutura burocrática nas organizações faz parte do conjunto das estratégias de gestão que visam, tanto interna quanto externamente, aumentar o controle das atividades.

### 3.3.1 Teoria da burocracia nas organizações

Atualmente, grande parte das organizações tem dimensões dominadas pela burocracia; por outra, muitos dos seus setores, tais como divisão do trabalho, hierarquia, autoridade, normas e procedimentos, méritos para promoção, etc., são burocratizados.

Em uma perspectiva mais ampla, constata-se que, entre as organizações, públicas ou privadas, que podem ser caracterizadas como burocráticas, devem-se mencionar partidos políticos, igrejas, universidades, órgãos governamentais, organizações não governamentais, órgãos militares, grandes empresas, hospitais, cooperativas, movimentos sindicais, movimentos sociais, e assim por diante.

A forma moderna da burocracia, conforme observa Motta (1984), emergiu com o capitalismo e com o Estado moderno, tendo como fundamentos a razão e o direito. Ela foi adotada pelas organizações como uma referência ou um modelo de gestão, com o objetivo de aumentar a sua eficiência e eficácia.

A teoria da burocracia influenciou diversos autores da área da Sociologia que se vinculam à abordagem estruturalista da gestão de organizações, principalmente a partir das contribuições de Max Weber. Na sequência, serão analisadas, num primeiro momento, com base na literatura especializada, as noções de poder, autoridade, dominação, obediência e legitimidade, que nutrem a discussão sobre as características e as dimensões do modelo burocrático de administração. E a seção se encerrará alertando sobre os efeitos negativos resultantes da excessiva burocratização das organizações.

Segundo Perrow (1972, p. 73), “*burocracia* é uma palavra que soa mal”; mas as organizações são, de uma forma ou de outra, “burocratizadas”, ou seja, “apresenta[m] padrões de comportamento mais ou menos estáveis, baseados em uma estrutura de papéis e tarefas especializadas”. Infere-se que, para o autor, a *burocracia* é tão somente uma forma para designar a *estrutura* de uma organização; e, como não existe organização sem estrutura, sempre se encontrará nas organizações algum grau de burocracia. No entender de Jones (2010, p. 109), em uma estrutura organizacional burocrática, “as pessoas podem ser responsáveis por suas ações porque são obrigadas

a agir de acordo com regras e procedimentos operacionais-padrão bem especificados ou pré-acordados”.

A burocracia é, conforme observa Bennis (1976, p. 15), “uma invenção social aperfeiçoada durante a Revolução Industrial, para organizar e dirigir as atividades da empresa”. Assim, Motta (1984, p. 7) define burocracia como “uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais”. Conseqüentemente, como estrutura social, a burocracia se altera ao longo do tempo, não deixando de existir, mas adaptando-se às pressões e exigências do ambiente organizacional. No quadro 27, ilustrativo nesse sentido, Motta (1976) apresenta as características das organizações pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas.

Quadro 27 - Características das organizações pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas, conforme diferentes dimensões de análise

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Organizações pré-burocráticas</b>	<b>Organizações burocráticas</b>	<b>Organizações pós-burocráticas</b>
<b>Seleção</b>	Linhagem, relações sociais	Treinamento específico	Potencialidade e educação generalizada
<b>Promoção</b>	Favoritismo, corrupção	Mérito, antiguidade	Conhecimento e desempenho passado
<b>Bases de especialização</b>	Arbitrariedade ou hereditariedade	Treinamento na organização	Profissional: baseada na estrutura do conhecimento
<b>Hierarquia</b>	Correspondente às classes sociais	Autoridade legal, sistema de <i>status</i>	Difusa: respeito baseado no conhecimento e na competência
<b>Regras</b>	Tradição ou capricho	Legalistas, rígidas	Pragmáticas, temporárias
<b>Mandato</b>	Dependente de favores	Permanente	Baseado na vida do projeto
<b>Tratamento dos clientes</b>	Pessoal, particularista	Impessoal, universalista	Universalístico, democrático

Fonte: MOTA, 1976, p. 114 e 123.

O sociólogo Max Weber é considerado pioneiro neste campo de estudos. Segundo o autor alemão, o controle dos indivíduos e das atividades de produção nas organizações complexas, que se valem de uma *racionalidade instrumental*, evita o surgimento do “aparato administrativo” de outras formas de racionalidade, baseadas, por exemplo, em valores ou em decisões (irracionais) estimuladas por sentimentos, emoções, tradições ou costumes. Trata-se, portanto, de um sistema de gestão que busca “eliminar” características voluntárias e inerentes à natureza humana e que podem influir no controle dos processos de gestão.

Servindo-se das definições de Max Weber, Blau e Scott (1970) afirmam que todas as organizações formais são dotadas de estruturas de autoridade legal e organizadas burocraticamente. Weber denomina a própria organização de *burocracia*; e esta, como observa Caravantes (1998), implica uma hierarquia, mérito na atribuição de cargos, procedimentos de orientação sobre o que fazer, funções bem definidas e documentação sobre todos os fatos que ocorrem.

Etzioni (1967a, p. 85) sustenta que, de acordo com a conceituação de Weber, “a organização racional é a antítese das relações *ad hoc*, temporárias e instáveis; daí decorre a acentuação da continuidade. As regras economizam esforço, pois eliminam a necessidade de encontrar uma nova solução para cada problema e cada caso”. Etzioni (1967a, p. 83) comenta assim o pensamento weberiano:

O estudo de Weber sobre a legitimidade introduz uma dimensão inteiramente nova no estudo da disciplina da organização. Utilizou o poder para designar a capacidade de provocar a aceitação de ordens; a legitimidade para designar a aceitação do exercício do poder, porque corresponde aos valores dos subordinados; e autoridade para designar a combinação dos dois – isto é, o poder que é considerado legítimo.

Conforme explica Gouldner (1978, p. 65-66), Weber encara a burocracia como uma forma de administração superior, se comparada a outras formas historicamente existentes, porque ela garante “estabilidade, fidedignidade, calculabilidade permitida dos resultados e magnitude das suas operações”; e isso é possível porque os procedimentos de gestão têm como objetivo restringir nas organizações “as amizades pessoais desagregadoras ou as inimizades”.

Währlich (1986, p. 94) lembra que “Weber e seu modelo burocrático forneceram a moldura teórica e o ponto de partida para uma grande parte da moderna teoria e da pesquisa empírica em organizações”. Segundo Vieira et al. (2012, p. 94), Max Weber detectou com os seus estudos que “a burocracia é a forma mais eficiente de

dominação social”, e a comparou com uma “*jaula de ferro*” (grifo nosso), da qual ninguém consegue escapar ou ficar livre.

Sendo a burocracia vista como uma “*jaula de ferro*”, o termo *burocracia*, ou *burocratização*, “se converteu em um insulto”; mas pode também ser interpretado com otimismo, ou seja, como designando uma forma de administração que “proporciona o máximo de segurança profissional” e “aclara o que antes era obscuro”, conforme avalia Merton (1978, p. 109-110), que acrescenta:

O principal mérito da burocracia está na sua eficiência técnica devido à ênfase que dá à precisão, rapidez, controle técnico, continuidade, discricção e por suas ótimas quotas de produção. A estrutura está concebida para eliminar por completo as relações do tipo pessoal e a considerações emocionais (hostilidade, ansiedade, vínculos afetivos, etc.) (p. 110).

Contrariando, porém, as premissas da teoria da burocracia nas organizações, Likert (1971) dá conta de estudos que evidenciam, por um lado, uma relação inversa entre tarefas eminentemente rotineiras e satisfação com o trabalho e, por outro, uma relação positiva entre produtividade e liberdade dos empregados para definirem eles mesmos o seu ritmo de trabalho.

### 3.3.1.1 AUTORIDADE, PODER E DOMINAÇÃO

Weber (1967, p. 17-18) define *autoridade* como “a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido”. As motivações que levam alguém a obedecer podem estar associadas ao interesse, ao hábito ou a um sentimento de afeição. Tais justificativas, porém, segundo o autor, tornariam uma organização instável. Carvalho e Vieira (2007) observam que Weber estabelece uma clara distinção entre autoridade e poder: este está geralmente relacionado ao uso da força, em sentido amplo e não somente físico; aquela, não.

O impacto do poder, ao ver de Faria (1985a, p. 20), pode ser avaliado pela “capacidade que tem uma classe social [...] de definir e realizar seus interesses [...] específicos, mesmo contra a resistência que possa existir contra o exercício dessa capacidade”<sup>46</sup>. Weber (2009) propõe a discussão do conceito de *autoridade legítima*,

---

46 Um conceito relacionado a esta discussão é o de *cooptação*, que, de acordo com Selznick (1978, p. 93), pode ser definido como “processo de absorção de novos elementos na liderança ou estrutura de decisões políticas de uma organização, como meio de evitar ameaças à sua estabilidade ou existência”.

base do estabelecimento de diferentes estruturas nas organizações e nos “meios de administração”. A legitimidade está assentada em valores diferenciados, dependendo do contexto em que a organização está inserida, o que determina a distinção entre três tipos de autoridade: autoridade *legal*, autoridade *tradicional* e autoridade *carismática*. Em sua obra *Economia e Sociedade* (2009, p. 141), Weber caracteriza esses três tipos de autoridade como formas de “dominação”, legitimadas precisamente graças ao seu caráter *legal* (estatutos e ordens), *tradicional* (devotamento aos hábitos) ou *carismático* (veneração da santidade), respectivamente.

A *autoridade legal* também pode ser chamada de burocrática ou racional. Weber (1967) a identifica a leis e regras formais. A *obediência*, neste caso, é devida ao conjunto de procedimentos administrativos da organização, sendo necessário fazer com que as relações se tornem o máximo possível impessoais.

De acordo com Blau e Scott (1970, p. 45), a autoridade legal é um processo “legitimado por uma crença na supremacia da lei. [Ela] assume a forma de um corpo de normas sociais, formalmente estabelecido, destinado a organizar a conduta na busca racional de finalidades específicas”. Tratando-se desse tipo de autoridade, a obediência não é devida especificamente a uma ou mais pessoas, mas ao conjunto de princípios de conduta pessoal que são interpretados e registrados consensualmente para serem cumpridos. Blau e Scott resumem muito bem o conceito de Weber com o mote “um governo de leis, e não de homens” (p. 45).

A *autoridade tradicional*, também chamada de patriarcal, é caracterizada por Weber (1967, p. 23) como a obediência a uma única pessoa, o “senhor”, em função de uma tradição. Em outras palavras, segundo formulação de Blau e Scott (1970, p. 44), a autoridade tradicional “é a autoridade legitimada pela inviolabilidade da tradição”, onde a “ordem social é vista como sagrada, eterna e inviolável”.

Por fim, a *autoridade carismática*, associada à figura de um “profeta”, de um “herói guerreiro”, ou de um “demagogo”, também pressupõe obediência ao “senhor”; porém aqui, ao contrário do que ocorre com a autoridade tradicional, se verifica uma “devoção afetiva”, em função das “habilidades especiais mágicas” do “senhor” (WEBER, 1967, p. 23). Na interpretação de Blau e Scott (1970, p. 44), “os valores que legitimam uma autoridade carismática definem um líder e sua missão como sendo inspirados por poderes divinos ou sobrenaturais”.

A autoridade tradicional e a autoridade carismática estiveram presentes – de forma predominante enquanto pilares de organizações – nas relações entre as pessoas, em diversos momentos da história da humanidade. Com o advento da Revolução Industrial e a consolidação do capitalismo, legitimou-se a autoridade

legal como sistema preponderante de controle e de poder. Mas ainda hoje, ao ver de Etzioni (1967a, p. 84), esta classificação de tipos de autoridade continua sendo adequada para “caracterizar relações entre os indivíduos e os seus superiores, numa determinada organização”.

### 3.3.1.2 CARACTERÍSTICAS DO MODELO BUROCRÁTICO DE ADMINISTRAÇÃO

Weber (1978, p. 27) concebe a *administração burocrática* como um “exercício de dominação” baseado no saber e na racionalidade. Para legitimar essa concepção, o autor observou que os funcionários, independentemente dos setores públicos e privados em que atuavam, eram nomeados e desenvolviam as suas atividades dentro de um “quadro administrativo burocrático”, tendo como referência os seguintes critérios, representativos do que o autor considera como *autoridade suprema* (WEBER, 1978, p. 20-21):

- (1) os funcionários são individualmente livres, apenas sujeitos à autoridade no que tange às suas obrigações oficiais;
- (2) os funcionários estão organizados em uma hierarquia de cargos bem definidos;
- (3) cada cargo está inserido, no sentido legal, em uma esfera de competência claramente determinada;
- (4) cada cargo é preenchido mediante livre relação contratual, não havendo, portanto, em princípio, livre seleção;
- (5) os candidatos são escolhidos com base em qualificações técnicas; são nomeados, mas não eleitos;
- (6) os candidatos recebem salários fixos em dinheiro, tendo, na maioria das vezes, direito a pensões; a escala salarial inicial é graduada segundo o nível hierárquico;
- (7) o cargo é tido como a única, senão a principal, ocupação do funcionário;
- (8) o cargo constitui o fundamento de uma carreira, sujeito a um sistema de “promoção” baseado na antiguidade, ou no merecimento, ou em ambos, e que dependente do julgamento dos superiores;
- (9) o funcionário trabalha sem qualquer vinculação com a propriedade dos meios de administração, não podendo apropriar-se do cargo; e



(10) o funcionário está sujeito, no exercício do cargo, a rigorosa e sistemática disciplina e controle.

A teoria da burocracia formulada por Weber tem, segundo Blau e Scott (1970), as seguintes características:

- (1) distribuição das tarefas na organização, divisão do trabalho e especialização;
- (2) estrutura hierárquica da organização em formato de pirâmide;
- (3) sistema de regras e regulamentos formalmente estabelecidos; e
- (4) relações de impessoalidade (distanciamento social e isenção de sentimentos) e empregos e cargos baseados em qualificações técnicas e sistema de carreira (promoções).

Constatam Blau e Scott (1970, p. 46) que, “na opinião de Weber, esses princípios organizacionais maximizam uma *tomada racional de decisões* e uma *eficiência na administração*. A burocracia, portanto, é a maneira mais eficiente de organização administrativa [...]” (grifos nossos). Entretanto, as *disfunções da burocracia* na administração constituem uma das questões centrais nos estudos organizacionais. No quadro 28, constam as principais características do modelo burocrático e as suas disfunções, apontadas por Weber.

Quadro 28- Características da burocracia e as suas disfunções, segundo Weber

<b>Características da burocracia</b>	<b>Disfunções da burocracia</b>
Caráter legal das normas	Internalização das normas
Caráter formal das comunicações	Excesso de formalismo e papelório
Divisão do trabalho	Resistência a mudanças
Impessoalidade do relacionamento	Despersonalização do relacionamento
Hierarquização da autoridade	Categorização do relacionamento
Rotinas e procedimentos	Superconformidade
Competência técnica e mérito	Exibição de sinais de autoridade
Especialização da administração	Dificuldade com os clientes
Profissionalização	<b>Resultado:</b> imprevisibilidade do funcionamento
<b>Resultado:</b> previsibilidade do funcionamento	

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 319.

Atualmente, constata Kwasnicka (1989, p. 21), o termo *burocracia* “é usado para descrever e criticar qualquer situação em que há rígida aplicação de regras ou procedimentos, operações lentas, jogo de empurra, redundância de esforço ou procedimentos, poder, sigilo exagerado, entre outros”. Na visão ainda mais

carregada de Motta (1984, p. 32), “as virtudes da burocracia são também as virtudes do capitalismo: um mundo de dominação e de falta de sentido. Assim, a burocracia, que é a forma de organização mais racional, acaba sendo rigorosamente a mais irracional”. Um exemplo de “subproduto da burocracia”, mencionado por Ribeiro (2003, p. 92), são as filas, situação de espera que as pessoas são coagidas a enfrentar diariamente em diversos tipos de organizações<sup>47</sup>.

A *burocratização*, conforme definição proposta por Eisenstadt (1978, p. 84), é uma “expansão das esferas de atividade e poder da burocracia” e está relacionada a “uma crescente arregimentação de diferentes áreas de vida social [...] a favor de vários interesses de poder e orientação”. Já o *burocratismo*, segundo Motta (1984, p. 10), tem sua origem na constituição da grande empresas capitalista, do Estado moderno e das organizações políticas e sindicais; atualmente, é um processo universal, que pode ser considerado um “regime social” e denominado de *capitalismo burocrático*.

Esta maneira de focar as organizações é alvo de várias críticas, dentre as quais Blau e Scott (1970, p. 49) destacam as seguintes:

- (1) ela não analisa as disfunções do sistema e os conflitos que instauram o sistema burocrático;
- (2) ela não leva em consideração as organizações informais; e
- (3) ela desconsidera os “padrões não oficiais que se desenvolvem nas organizações formais”, tais como as amizades, os líderes “naturais”, a comunicação não oficial, etc., modificando-os, embora tais “padrões informais” sejam os “aspectos mais dinâmicos das organizações formais”.

Weber não sustenta que a estrutura burocrática seja um “tipo ideal” de organização a ser implementado na sociedade, mas a vê como um tipo predominante na realidade social. Ele mesmo lançou luz sobre os *efeitos negativos da burocracia*, não se assumindo, portanto, como defensor desse modelo. A esta conclusão chegaram Vieira et al. (2012, p. 100), que avaliam que esse tipo de estrutura organizacional e de dominação pode comprometer os processos democráticos, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea.

Tragtenberg (2005, p. 25), por sua vez, entende que “a estrutura hierárquica da empresa está marcada pelo caráter sagrado do chefe, pela impessoalidade organizacional e por uma *concepção individualista* subentendida” (grifo nosso). Mas,

---

47 Atualmente, existe na administração uma área de conhecimento denominada “Gestão de Filas”, que se vale da Teoria das Filas (pesquisa operacional e teorias das restrições) para estudar as possibilidades de se melhorar a eficiência das organizações e de se aumentar a satisfação dos clientes na prestação de serviços.

segundo crítica de Motta (1984, p. 13), “o modo burocrático de pensar leva o homem ao vazio e à luta por pequenas posições na hierarquia social de prestígio ou de consumo”.

Como exemplos de comprometimento dos processos democráticos, Michels (1978, p. 101) menciona os partidos políticos e os sindicatos, afirmando que nestas organizações existe uma relação inversa entre a democracia na sociedade e os processos democráticos internos (eleições diretas dos dirigentes, por exemplo). Ou seja, é evidente, neste tipo de organizações, a tendência à *oligarquia* e à *aristocracia*; ali, geralmente o sistema administrativo “divide-se numa minoria de dirigentes e numa maioria de dirigidos”. O autor lembra ainda que existe uma “regra geral”, segundo a qual “o aumento do *poder dos líderes* é diretamente proporcional à expansão da organização” (p. 102, grifo nosso). E argumenta:

Quanto mais extenso e mais diversificado o aparato oficial da organização, quanto maior o número de seus membros, quanto mais cheios os seus cofres e mais ampla a circulação de sua imprensa, tanto menos eficiente se torna o controle direto pelos membros, tanto mais este controle é substituído pelo poder crescente das comissões (p. 102).

Michels constata que, com o crescimento de organizações como partidos políticos, sindicatos ou associações reivindicantes, os seus integrantes perdem a capacidade de interferir e controlar os processos, à proporção que se amplia a estrutura organizacional. Eles se veem nestes casos reduzidos ao mero acompanhamento de relatórios e de reuniões de pequenos grupos segmentados – comissões – dentro da organização. Segundo o autor, em decorrência do aumento da complexidade da organização, os seus membros “têm de renunciar à ideia de que eles próprios conduzem ou mesmo supervisionam o todo administrativo e são levados a ceder tarefas a pessoas de confiança, especialmente nomeadas para este propósito ou funcionários assalariados” (1978, p. 103).

A discussão sobre a centralização e a descentralização das tomadas de decisão nas organizações trazida à baila por Michels é de significativa relevância no contexto atual em que os gestores atuam, uma vez que eles se deparam com comportamentos de pessoas – especialmente da nova geração de jovens adultos (até 30 anos) – que querem participar ativamente dos processos e ser informados antecipadamente sobre as decisões que serão tomadas. No quadro 29, confrontam-se vantagens e desvantagens da descentralização das tomadas de decisão nas organizações.

Quadro 29 - Vantagens e desvantagens da descentralização das tomadas de decisão

Vantagens da descentralização	Desvantagens da descentralização
As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.	Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.
As decisões são tomadas por aqueles que têm mais informação sobre a situação.	Verificam-se maiores custos devido à exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.
Maior participação no processo decisório proporciona motivação e moral elevado entre os administradores médios.	Há risco de subobjetivação, pois os administradores podem sobrepor os objetivos departamentais aos empresariais.
Um excelente treinamento é oportunizado aos administradores médios.	As políticas e os procedimentos podem variar enormemente entre os diversos departamentos.

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 189.

Sugere-se que, a partir das leituras e da experiência pessoal, cada aluno elabore um quadro similar, expondo as vantagens e desvantagens da centralização ou descentralização das decisões que são tomadas de uma forma geral na gestão das organizações. Após elaborado, o quadro deverá ser postado no Fórum da Unidade 3, com o objetivo de patentear as diferentes percepções, críticas e contribuições relativas ao tema em discussão na disciplina.

Outro tema que merece ser abordado é o que Thompson (1967, p. 143) qualifica como *doenças* provocadas pelo modelo burocrático da organização. O autor menciona a *buropatologia*, definindo-a como uma “doença” que deve ser diagnosticada e tratada. Seus sintomas são: ansiedade, insegurança, trabalho exaustivo, desvio de função, resistência, pouca participação, apatia e indiferença. A organização, sintetiza Thompson, “é um gerador fértil de *ansiedade e insegurança*” (p. 28).

O autor também identifica o que ele denomina de *burose*, classificando-a como uma *desordem social*, ou doença social, causada pelo excesso de especialização da atividade, pela rotinização, pelo apego às metas, pela impessoalidade nas relações e pela prevalência de categorias profissionais. Como resultado desses dois fenômenos decorrentes da burocracia nas organizações – a *buropatologia* e a *burose* –, Thompson (1967, p. 166) distingue três tipos de condutas: a *burocrática*, gerada pela especialização, a *buropática*, engendrada pela insegurança, e a *burótica*, decorrente da imaturidade pessoal.

Por fim, é oportuno advertir que as pessoas adquirem essa *doença da burocracia* porque estão inseridas em *organizações tóxicas*, onde as *toxinas organizacionais* são produzidas por processos emocionais duradouros – agitação ou excitação da mente –, oriundos do ambiente de trabalho, e são desencadeados por raiva, medo, angústia, *stress*, preocupação, culpa e/ou aborrecimentos. Isso sugere que o estado de espírito ou psicológico dos indivíduos também depende do contexto em que eles se encontram, e não somente do temperamento e dos distúrbios inerentes à personalidade de cada um<sup>48</sup>.

Essas emoções tóxicas parecem estar se alastrando cada vez mais, não se restringindo ao local de trabalho nas organizações, mas atingindo também as pessoas no seu ambiente familiar e de lazer. Dessa forma, os familiares e amigos das pessoas que atuam em organizações tóxicas também correm o risco de ser “contaminadas” pelos efeitos negativos do modelo burocrático de gestão.

Isso fica mais evidente com o fenômeno da hiperconectividade que vivemos atualmente, e que Wood Jr (2002, p. 168) denomina “Cultura 24/7”, por se tratar de uma “conexão 24 horas por dia, 7 dias da semana” com todos e com tudo, não existindo mais separação nítida entre local de trabalho, local de moradia e locais de lazer, que podem ser ocupados de forma intercambiável nos turnos da manhã, da tarde ou da noite. Neste tipo de cultura, segundo alerta o autor, “os tentáculos das empresas invadem (sem resistência) lares, noites, finais de semana e férias. Celulares, computadores e agendas eletrônicas garantem a infraestrutura. Mentes obsessivas e ansiosas completam o fenômeno”.

A esta altura da exposição teórica da disciplina, propõe-se que cada aluno, aproveitando informações relativas ao estudo de caso em elaboração ou a outras organizações existentes na região em que ele está inserido, procure refletir sobre o que assimilou até o momento com a leitura do presente texto básico e responda – com as suas palavras e de acordo com o seu ponto de vista pessoal –, diretamente no Fórum de discussão da Unidade 3, às seguintes questões provocativas:

- (1) ‘Na sua opinião, quais são as implicações das características do modelo burocrático de administração e de suas disfunções na gestão das organizações agrícolas e agroindustriais e nos processos de desenvolvimento rural?’

---

48 Goleman (1995, p. 303-304) apresenta um rol de emoções que definem diferentes estados emocionais nas pessoas. Reconhece que existem controvérsias científicas com relação à classificação das emoções, mas sustenta ser possível identificar um certo consenso entre os pesquisadores sobre as emoções primárias ou básicas, geradoras de todas as demais. São elas: ira, tristeza, medo, prazer, amor, surpresa, nojo e vergonha. Para conhecer a lista completa das emoções secundárias ou que derivam destas, sugere-se consultar, na obra *Inteligência emocional*, de Daniel Goleman, o Apêndice A: Que é emoção.

- (2) A burocratização está presente nas organizações que você está estudando, ou já conhece, ou em que atua? Considerando o seu conhecimento e/ou a sua experiência no assunto, quais são, ao seu ver, os efeitos (positivos e negativos) da burocracia sobre as pessoas e as práticas de gestão?
- (3) Existem formas alternativas de gestão que permitiriam superar o modelo burocrático, ou estamos todos aprisionados nas “jaulas de ferro” que dominam a grande maioria dos aspectos da vida?
- (4) Quais são as questões relativas ao tema da burocratização que lhe causam inquietação?

### 3.3.2 Dimensões da estrutura organizacional burocrática

Os critérios apresentados por Weber para caracterizar uma administração burocrática do tipo ideal podem ser agrupados segundo diferentes dimensões, conforme contenham elementos essencialmente *burocráticos* ou elementos essencialmente *racionais* da organização formal. Udy (1978) distingue nas proposições de Weber *sete dimensões* relevantes, três das quais – *hierarquia de autoridade, quadro administrativo e cargos com gratificações diferenciadas* – relacionadas a todo tipo de burocracia; e quatro – *delimitação de objetivos, ênfase no desempenho, acordos limitados e gratificações compensatórias*, associadas unicamente às burocracias do tipo racional-legal.

Champion (1985) diferencia *estrutura organizacional* de *controle organizacional*. Propõe o tamanho da organização, a sua complexidade e o grau de formalização como as *três variáveis* principais a serem utilizadas para analisar a *estrutura* de uma organização. Já o *controle organizacional* pode ser avaliado através de *quatro variáveis*: o tamanho do componente administrativo, a tendência à burocratização e à desburocratização, o grau de centralização ou descentralização e os níveis de autoridade e de delegação de responsabilidades na organização.

Ao ver de Hall (1978), as diversas dimensões da burocracia na organização devem ser analisadas em conjunto, para se evitarem conjecturas sobre o seu eventual caráter burocrático. De uma forma geral, as organizações revelam na sua estrutura algum *grau de burocratização*, cujo peso poderá ser mensurado levando-se em conta as suas principais dimensões. Concretamente, o autor propõe (p. 33) que se realizem estudos comparativos de organizações, partindo da medição da intensidade de *seis dimensões da estrutura burocrática*: divisão do trabalho, hierarquia, sistema de

normas (direitos e deveres), sistema de procedimentos (atuação no cargo), relações impessoais e análise do mérito (para avanços na carreira).

Outra questão relevante relacionada à administração burocrática é a forma como as suas dimensões são implementadas na organização, o que se pode dar, segundo Gouldner (1978, p. 60), “por imposição ou acordo”. Nesse sentido, o autor sustenta que as proposições de Weber são interpretáveis como *dois tipos de burocracias*, sendo o primeiro representado pelos *acordos pactuados* e pelas normas preestabelecidas com base na qualificação técnica, e o segundo, denominado de *burocracia punitiva*, caracterizado por normas impostas e pela exigência de obediência nas relações (p. 64). Estas classificações permitem distinguir as interações entre as pessoas, baseadas na autoridade ou no poder e no esquema *ordem-obediência* (HOPKINS, 1978, p. 75). No quadro 30, resumam-se as quatro dimensões da estrutura organizacional – formalização, especialização, hierarquia de autoridade e centralização – propostas por Daft (2014, p. 18), juntamente com dados que “fornecem rótulos para descrever as características internas de uma organização”.

Quadro 30 - Dimensões estruturais das organizações e suas descrições

Dimensões estruturais	Descrições
Formalização	<b>Documentação escrita</b> – Quantidades e tipos de procedimentos, descrições de atividades, normas e regulamentos, políticas e programas, instruções de trabalho, entre outras formas de compartilhamento de informações (comunicação e coordenação formal <i>versus</i> informal).
Especialização	<b>Divisão do trabalho</b> – Intensidade da subdivisão das tarefas e do número de especialistas que atuam em uma variedade restrita de funções ou operações (departamentos) e grau de autonomia das pessoas e equipes. Tarefas especializadas <i>versus</i> livre arbítrio na redefinição de responsabilidades.
Hierarquia de autoridade	<b>Amplitude de controle</b> – Organograma e linhas de comando, relações formais entre níveis hierárquicos (gerentes, supervisores e subordinados) e adesão a processos verticais ou horizontais de controle. Processos de trabalho comandados <i>versus</i> autogestionados.
Centralização	<b>Tomada de decisões</b> – Tipos de decisões e níveis hierárquicos em que elas ocorrem. Decisões de cima para baixo <i>versus</i> de baixo para cima.

Elaborado pelo autor a partir de: DAFT, 2014, p. 18.

A este quadro, conforme Dias (2008, p. 150), poderiam acrescentar-se outras dimensões, tais como a padronização e a flexibilidade. A *padronização* tem relação com a formalização, mas poderá existir independentemente de qualquer documentação

escrita. É o caso daquelas regras e procedimentos informais utilizados com frequência pelos integrantes da organização, quando todos sabem como determinada tarefa deve ser executada. Já a *flexibilidade* está relacionada à capacidade e à rapidez da organização em responder às mudanças no ambiente organizacional. Esta dimensão da estrutura é condicionada pelas características da formalização, pelo grau de especialização, pela quantidade de níveis hierárquicos e pela forma com que as decisões são tomadas.

Pode-se considerar que a classificação das dimensões da estrutura organizacional adotada por Daft reflete adequadamente a discussão teórica apresentada nesta seção 3.3, na abordagem das dimensões estruturais das organizações. Esses dados serão certamente de grande serventia para descrever e comparar as organizações no âmbito do estudo de caso a ser elaborado pelos alunos da disciplina, conforme consta na seção 4.3.

### 3.4 TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS E DE ORGANIZAÇÕES

O objetivo da presente seção é apresentar diferentes tipos de estruturas organizacionais, ou seja, de representações genéricas das possíveis configurações das organizações.

Os níveis hierárquicos são responsáveis pelo funcionamento adequado de qualquer organização e pela solução dos problemas enfrentados diariamente pelos seus integrantes.

Os *problemas* nas organizações podem variar conforme (1) o tipo de produto ou serviço ofertado e o ambiente em que a organização está inserida; (2) a localização e o tamanho da organização; e (3) o estilo dos gestores e a história da organização.

Os *níveis hierárquicos* de gestão podem ser (1) inteiramente formalizados; (2) parcialmente formalizados; ou (3) não formalizados.

Enfim, as *funções* exercidas nesses níveis podem ser de responsabilidade (1) de algumas pessoas; (2) de uma pessoa específica; ou (3) de um grupo de pessoas que age e decide coletivamente.

A combinação das diferentes características dos níveis organizacionais de determinada organização irá resultar em uma multiplicidade de tipos – ou seja, uma tipologia – de estruturas organizacionais. A tipologia, neste caso, seria definida como “uma classificação das organizações de acordo com uma ou mais variáveis que servem de critérios ou padrões para facilitar a análise comparativa” (CHIAVENATO, 2000, p. 386).



Assim, conforme afirma Blau e Scott (1970, p. 55), as “[...] organizações formais são objetos sociais complexos [...] e podem ser classificadas com relação à sua propriedade (públicas ou privadas), grandes ou pequenas, de produção ou de serviços, por tipo de público que atua internamente (voluntários, empregados, convocados) ou pela função que desempenham (econômica, política, religiosa ou educacional). Portanto, considerando a diversidade de variáveis que existem para classificar as organizações, inúmeros outros formatos organizacionais podem ser identificados, além daqueles apresentados no presente texto.

Nesta seção, a exposição se aterá a um número limitado de tipos de estruturas e de organizações, aqueles mais comumente abordados na literatura sobre gestão de organizações, sem avançar nas discussões sobre as bases teóricas e as implicações práticas de cada uma das formas representativas das organizações.

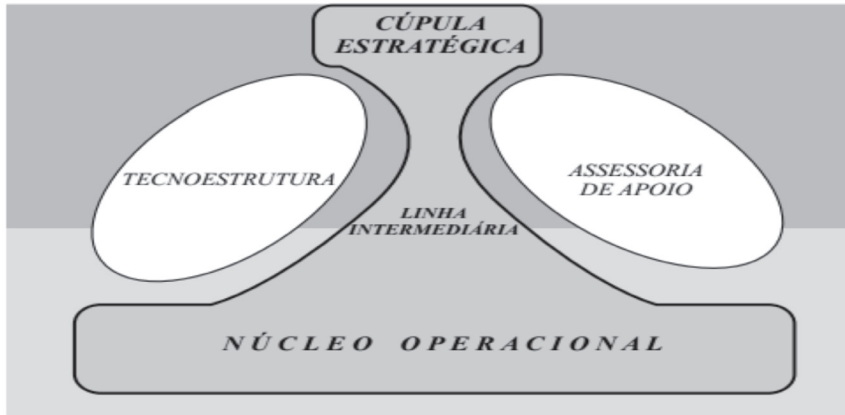
Essa tipologia serve de guia, pois informa sobre aspectos que podem ser escolhidos ao se estudarem as organizações. O primeiro passo, nesse sentido, deverá ser a identificação dos níveis hierárquicos existentes em determinada organização. Segundo Blau e Scott (1970, p. 53), que se apoiam nas contribuições do sociólogo Talcott Parson, encontram-se nas organizações, basicamente, três níveis hierárquicos:

- (1) o nível técnico (operários em fábricas, médicos em hospitais, professores em universidades);
- (2) o nível da administração (coordenação das partes e dos esforços); e
- (3) o nível institucional (vinculação da organização ao sistema social mais amplo).

Drucker (1986b, p. 20) afirma que as tarefas administrativas – operacionais, inovativas e de alta administração – devem ser assumidas pelas organizações com o objetivo de satisfazer às necessidades de clareza, economia, compreensão, tomada de decisão, estabilidade, perpetuação e autorrenovação, através de estruturas organizacionais (meios para alcançar objetivos) adequadas a cada caso (funcionais, descentralizadas, organizadas em equipes, etc.).

De acordo com a leitura de Mintzberg (2001), compõem uma organização a cúpula estratégica (proprietários, diretores, presidentes, reitores), a linha intermediária (gerentes, pró-reitores), o núcleo operacional (operários, professores), a tecnoestrutura (analistas de planejamento, de controle, de pessoal e de métodos) e a assessoria de apoio (departamento financeiro, logística, editora, serviços em geral). A figura 3 mostra a distribuição desses cinco componentes da organização.

Figura 3: Os cinco componentes básicos de uma organização

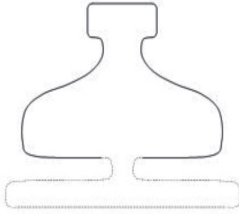
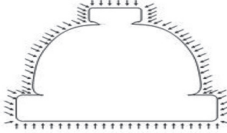



Fonte: MINTZBERG, 2001, p. 17.

Com base nesta classificação das partes da organização, Mintzberg et al. (2000) identificam sete tipos de organizações, que se diferenciam pela combinação do peso de seus principais componentes, como mostra o quadro 31.

Quadro 31 - Tipos de organizações de acordo com o peso de suas cinco partes básicas

Tipo de organização	Descrição	Formato da estrutura organizacional	Exemplos
Organização empreendedora	Constituída somente pela cúpula estratégica e pelo núcleo operacional.		Organizações simples e pequenas
<b>Organização máquina</b>	Constituída de forma equilibrada por todos os componentes da organização.		Grandes organizações consolidadas
Organização profissional	Constituída basicamente pelo núcleo operacional e pela assessoria de apoio, sofrendo baixa influência da cúpula estratégica, da linha intermediária e da tecnoestrutura.		Hospitais, institutos de pesquisa
<b>Organização diversificada</b>	Constituída por unidades relativamente independentes e com ênfase no núcleo operacional, embora possa incluir também outros componentes.		Organizações multidivisionais, universidades

<b>Organização adhocrática</b>	Constituída por organizações voltadas para atividades específicas ( <i>ad hoc</i> ), baseadas em conhecimentos, não apresentando distinção significativa entre os seus componentes, sobretudo entre a tecnoestrutura, a assessoria de apoio e o núcleo operacional.		Agências de propaganda
<b>Organização missionária</b>	Influenciada por forte cultura organizacional, sem grande distinção entre os cinco componentes.		Clubes, igrejas
<b>Organização política</b>	Não baseada em qualquer sistema de poder estável e convivendo com diversos conflitos.	????????? 	Agências governamentais

Elaborado pelo autor a partir de: MINTZBERG et al., 2000, p. 225-227.

Como as organizações têm diferentes objetivos, cada qual reflete o ambiente ao seu modo; ou, por outra, cada organização é constituída por um formato estrutural único. As representações propostas por Mintzberg et al. (2000) no quadro 31 não passam de aproximações da realidade identificada nas organizações. Pois, conforme aponta Peter Drucker (1986b, p. 24), “[a] organização não é mecânica. Não é feita por montagem, nem pode ser pré-fabricada. Uma organização é orgânica e única para cada negócio ou instituição individual”.

As organizações com estruturas *mecânicas*, segundo Jones (2010), “são projetadas para induzir as pessoas a se comportar de maneira responsável e previsível” (p. 88). Já as organizações que possuem estruturas *orgânicas* “promovem flexibilidade para que as pessoas iniciem mudanças e possam adaptar-se rapidamente às condições variáveis” (p. 89). Assim, estruturas mecânicas ou orgânicas resultam de opções feitas pelas organizações. No quadro 32, são confrontadas as características desses dois tipos de estruturas organizacionais.

Quadro 32 - Características das estruturas mecânicas e das estruturas orgânicas

Estruturas mecânicas	Estruturas orgânicas
<b>Especialização individual:</b> funcionários trabalham separadamente para se especializarem em tarefas claramente definidas.	<b>Especialização combinada:</b> funcionários trabalham juntos e coordenam suas ações para encontrar a melhor forma de realizar determinada tarefa.
<b>Mecanismos de integração simples:</b> a hierarquia de autoridade é claramente definida e é o mecanismo de integração mais utilizado.	<b>Mecanismos complexos de integração:</b> forças-tarefa e equipes são os mecanismos de integração mais utilizados.
<b>Centralização:</b> a autoridade para controlar as tarefas é mantida pela alta administração; a maior parte da comunicação é vertical.	<b>Descentralização:</b> a autoridade para controlar tarefas é delegada a pessoas de todos os níveis da organização; a maior parte da comunicação é lateral.
<b>Padronização:</b> o uso extensivo é feito mediante regras escritas e procedimentos de operação-padrão para coordenar tarefas, e os processos de trabalho são previsíveis.	<b>Adaptação:</b> o uso extensivo é feito mediante contato pessoal para coordenar tarefas, e os processos de trabalho são relativamente imprevisíveis.

Adaptado de: JONES, 2010, p. 89.

A forma de agrupar as pessoas e de dividir o trabalho internamente também pode ser utilizada para classificar determinada organização. Para tanto, observa-se a chamada departamentalização, que pode variar de acordo com o interesse, o modo de atuação e o ambiente em que a organização está inserida.

No quadro 33, constam os principais tipos de departamentalização adotados pelas organizações: por atividades ou funções, por resultados, pela abrangência de cada atividade, pelo tipo de cliente, pela tecnologia utilizada ou pelo projeto.

Quadro 33 - Características, vantagens e desvantagens dos diferentes tipos de departamentalização

Tipos de departamentalização	Características	Vantagens	Desvantagens
Funcional	Agrupamento por atividades ou funções principais. Divisão do trabalho interno por especialidade.	Maior utilização de pessoas especializadas e recursos. Adequação a atividades continuadas, rotineiras e estabelecidas a longo prazo.	Pequena cooperação interdepartamental. Contraindicada para circunstâncias ambientais imprevisíveis e mutáveis.
Por produtos ou serviços	Agrupamento por resultados quanto a produtos ou serviços. Divisão de trabalho por linhas de produtos e serviços. Ênfase nos produtos e serviços. Orientação para os resultados.	Definição de responsabilidades por produtos ou serviços, facilitando a avaliação dos resultados. Melhor coordenação interdepartamental. Maior flexibilidade. Facilidades para inovações. Ideal para circunstâncias mutáveis.	Enfraquecimento da especialização. Alto custo operacional pela duplicação das especialidades. Contraindicada para circunstâncias estáveis e rotineiras. Ênfase na coordenação em detrimento da especialização.
Geográfica ou territorial	Agrupamento conforme localização geográfica ou territorial. Ênfase na cobertura geográfica. Orientação para o mercado.	Maior ajustamento às condições locais ou regionais. Definição de responsabilidades por local ou região, facilitando a avaliação. Ideal para firmas de varejo.	Enfraquecimento da coordenação (planejamento, execução e controle) da organização como um todo. Enfraquecimento da especialização.
Por clientela	Agrupamento conforme o tipo ou tamanho do cliente ou comprador. Ênfase no cliente. Orientação mais voltada para o cliente do que para si mesma.	Predisposição da organização para satisfazer às demandas dos clientes. Ideal quando o negócio depende do tipo ou tamanho do cliente. Definição de responsabilidades por clientes.	Postergação das demais atividades da organização (como produção ou finanças). Prejuízo dos demais objetivos da organização (como produtividade, lucratividade, eficiência, etc.).
Por processos	Agrupamento por fases do processo, do produto ou da operação. Ênfase na tecnologia utilizada.	Melhor arranjo e disposição racional dos recursos. Utilização econômica da tecnologia. Vantagens econômicas do processo. Ideal quando a tecnologia e os produtos são estáveis e permanentes.	Contraindicada quando a tecnologia sofre mudanças e acusa desenvolvimento tecnológico. Falta de flexibilidade de adaptação a mudanças.

Por projetos	Agrupamento em função de saídas ou resultados quanto a um ou mais projetos. Necessidade de estrutura organizacional flexível e adaptável às circunstâncias do projeto. Necessidade de alto grau de coordenação entre órgãos para cada projeto.	Ideal quando a concentração de recursos é grande e provisória e quando o produto é de grande porte. Orientação para resultados concretos. Alta concentração de recursos e investimentos, com datas e prazos de execução. Adaptação ao desenvolvimento técnico. Ideal para produtos altamente complexos.	Concentração provisória de pessoas e recursos em cada projeto. Indefinição quanto a projetos quando terminam os anteriores. Descontinuidade e paralização. Imprevisibilidade quanto a novos projetos. Angústia dos especialistas quanto ao seu próprio futuro.
--------------	--	---	--

Adaptado de: CHIAVENATO, 2000, p. 264-265.

A estrutura *funcional* agrupa pessoas que exercem funções especializadas em equipe, utilizando recursos comuns, como no caso, por exemplo, dos departamentos de *marketing*, de finanças e de produção. Já a estrutura *linear* apresenta um formato piramidal, diferenciando-se assim da estrutura organizacional funcional, conforme evidencia o quadro 34.

Quadro 34 - Características, vantagens e desvantagens das estruturas organizacionais linear e funcional

	Estrutura organizacional linear	Estrutura organizacional funcional
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridade linear e única</li> <li>• Linhas formais de comunicação</li> <li>• Centralização das decisões</li> <li>• Aspecto piramidal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoridade funcional e dividida</li> <li>• Linhas diretas de comunicação</li> <li>• Descentralização das decisões</li> <li>• Ênfase na especialização</li> </ul>
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura simples e de fácil compreensão</li> <li>• Clara delimitação das responsabilidades</li> <li>• Facilidade de implantação</li> <li>• Estabilidade confortável</li> <li>• Adequação para pequenas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialização possível nos órgãos</li> <li>• Melhor supervisão técnica viável</li> <li>• Desenvolvimento de comunicação direta</li> <li>• Separação entre funções de planejamento e de controle e funções de execução</li> </ul>
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade e constância das relações formais</li> <li>• Autoridade baseada no comando único e direto (autocrática)</li> <li>• Exagero na função de chefia e comando</li> <li>• Transformação do chefe em generalista devido à unidade de comando</li> <li>• Comunicação demorada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando</li> <li>• Subordinação múltipla</li> <li>• Tendência a concorrência entre especialistas</li> <li>• Tendência a tensão e conflito dentro da organização</li> </ul>

Elaborado pelo autor a partir de: CHIAVENATO, 2000, p. 218-226.

No quadro 35, apresenta-se a tipologia de organizações formais proposta por Blau e Scott (1970), relacionada aos seus principais beneficiários e aos principais problemas a serem enfrentados.

Quadro 35 - Tipos de organizações com relação aos tipos de beneficiários e aos principais problemas enfrentados e exemplos

<b>Tipos de organizações formais</b>	<b>Principais beneficiários</b>	<b>Principais problemas a serem enfrentados</b>	<b>Exemplos de organizações</b>
<b>Associações de benefício mútuo</b>	Quadro social	Manutenção de processos democráticos internos	Partidos políticos, sindicatos, associações profissionais, clubes e organizações religiosas
<b>Firmas comerciais</b>	Proprietários	Maximização da eficiência das operações	Indústrias, lojas e bancos
<b>Organizações de serviços</b>	Público que tem contato direto	Conflito entre o fornecimento de serviços e a carreira profissional	Escritórios jurídicos, hospitais e escolas
<b>Organizações de bem-estar público</b>	Público em geral	Desenvolvimento de mecanismos democráticos de controle	Exército, corpo de bombeiros, departamentos de polícia, institutos de pesquisa e presídios

Elaborado pelo autor a partir de: BLAU; SCOTT, 1970, p. 54-73.

Os autores utilizam os seguintes critérios para diferenciar os quatro tipos de organizações: as relações entre os membros das organizações e o seu público, o contexto social mais amplo, a estrutura interna (formal e informal), os processos de comunicação, a autoridade hierárquica, os conflitos, os mecanismos de controle, as relações interpessoais e as relações interorganizacionais.

Etzioni (1967a), por seu turno, propõe uma classificação das organizações em três tipos, com base em dois princípios de autoridade: o conhecimento (especialistas) e a administração (diretores e gerentes), conforme mostra o quadro 36.

Quadro 36 - Classificação das organizações com base nos princípios de autoridade

Tipo de organização	Descrição	Exemplos	Observações
Organização não especializada	A fonte de autoridade são os administradores superiores (gerentes, diretores). Os especialistas são empregados da organização que ocupam funções intermediárias (produção, vendas, engenharia, etc.), realizando atividades-meio graças ao conhecimento que possuem.	Organizações privadas voltadas para a produção e a troca de bens, visando lucro. Organizações militares.	“Quando pessoas com sólida formação especializada assumem papéis de gerência, estabelece-se habitualmente um conflito entre os objetivos da organização e a orientação de especialistas” (p. 125).
Organização especializada	Os administradores realizam atividades intermediárias ou secundárias. Os especialistas desempenham a atividade principal da organização (autoridade). Requer-se elevada proporção de especialistas.	Universidades, hospitais, escolas, institutos de pesquisa, serviços de assistência social.	“Os administradores aconselham nos casos de conseqüências econômicas, e para a organização, das diversas atividades planejadas pelos especialistas. A decisão final está, funcionalmente, nas mãos dos diversos especialistas e de seus grupos de decisão, tais como as comissões e juntas” (p. 129).
Organização de serviços	Os especialistas não são empregados da organização, são prestadores de serviços ou proprietários. Verifica-se conflito entre especialistas e administradores, mesmo quando se trata das mesmas pessoas (conflito entre lucro e interesses profissionais).	Clínicas médicas, empresas especializadas que prestam serviços.	“[...] os especialistas recebem instrumentos, recursos, um corpo de auxiliares necessários para o seu trabalho. Todavia, os especialistas não são empregados da organização, nem estão subordinados aos seus administradores” (p. 142).

Elaborado pelo autor a partir de: ETZIONI, 1967a, p. 119-147.



O quadro 37 esquematiza outra tipologia, proposta por Etzioni (1961<sup>49</sup>, apud CHIAVENATO, 2000, p. 357), distinguindo três tipos de organizações: as coercitivas (prisões), as normativas (Igreja, hospitais, universidades, organizações políticas e sociais) e as utilitárias (empresas em geral).

Quadro 37 - Tipologia de organizações de acordo com a forma de controle e o tipo de envolvimento dos participantes

<b>Tipos de organização</b>	<b>Tipos de poder</b>	<b>Controle utilizado</b>	<b>Ingresso e permanência dos participantes através de</b>	<b>Envolvimento pessoal dos participantes</b>	<b>Motivação</b>
<b>Coercitivas</b>	Coercitivo	Prêmios e punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo	Negativa. Punição
<b>Normativas</b>	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional	Autoexpressão
<b>Utilitárias</b>	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo	Benefícios e vantagens

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 358.

Como se vê, Etzioni correlaciona os três tipos de organização a outras variáveis, entre as quais os tipos de poder, os tipos de controle e os tipos de envolvimento pessoal dos participantes.

Por fim, Morgan (1996, p. 17) abre outra perspectiva ao criar sua tipologia. Define organizações como “fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de muitas maneiras diferentes”. E, procurando contribuir para um melhor entendimento das organizações, recorre ao uso de metáforas; argumenta que este método permite apreender o verdadeiro caráter das organizações, com diferentes maneiras de pensar, de ler e de avaliar e, por consequência, de administrá-las de forma mais adequada. Esta concepção é apresentada no quadro 38.

49 ETZIONI, Amitai. *A comparative analysis of complex organizations*. Glencoe: The Free Press, 1961.

Quadro 38 - Tipos de organizações, características principais e palavras-chave

Tipos de organizações em metáforas	Características principais	Palavras-chave
<b>Organização como máquina</b> (Fayol, Taylor, Weber)	Natureza burocrática e mecânica	Estrutura, objetivos, engenharia, rotina, eficiência, confiança, previsão, ordem, tarefas, metas, ferramenta ou instrumento (do grego <i>organon</i> ), divisão do trabalho, programação, controle, unidade de comando, hierarquia, disciplina, organograma, departamentos, reponsabilidade, treinamento, método, cálculo, técnica, racionalidade, produtividade.
<b>Organização como organismo</b> (Bertalanffy, Lawrence e Lorch, Simon e March)	Necessidades organizacionais e relações com o ambiente	Sistemas vivos, adaptação, biologia, complexidade, sistemas abertos, ciclo de vida, saúde e desenvolvimento, espécies, ecologia, sobrevivência, eficácia, necessidades, homeostase, evolução, entropia, integração, enfoque orgânico, contingência, evolução, seleção natural, natureza.
<b>Organização como cérebro</b> (Simon e March)	Processamento de informações, aprendizagem e inteligência	Auto-organização, inteligência, unidades de pesquisa, tomada de decisão, planejamento corporativo, sistema nervoso, processamento de informações, sistema de comunicação, racionalidade limitada, <i>feedback</i> , aprendizado, autocrítica, estratégia, cibernética, elementos nocivos, turbulência, personalidade, comportamento.
<b>Organização como cultura</b> (Durkeim, Weber, Parson, Meyer e Rowan, Selznick)	Ideias, valores, normas, rituais e crenças	Realidade social, sociedade, ideologias pessoais, valores, normas, leis, rituais, crenças, práticas, tradição, símbolos, imagens, processos sociais, visões de mundo, filosofia, sentidos compartilhados, história, construção social, esquemas interpretativos, processos de representação, discursos, atitudes, legitimidade, mitos, mudança, linguagem, folclore, cerimônias.
<b>Organização como política</b> (Weber, Michels, Galbraith)	Interesses, conflitos e jogos de poder	Direitos, cidadão, democracia, obediência, liberdade, governo, consulta, negociação, cogestão, participação, tecnocracia, autocracia, representação, coalisões, debates, oposição, cooptação, discordância, conselhos, facções, cooperação, conflito, organização informal, alianças, assimetria de informações, barganha, aparência, estilo de vida, regras do jogo, prêmios, influência.

<p><b>Organização como “prisão psíquica”</b> (Freud, Jung)</p>	<p>Aprisionamento (armadilhas das formas de raciocínio) pelo sucesso, pela acomodação e pelos processos grupais</p>	<p>Pensamentos, formas de raciocínio, significado oculto, sucesso, fracasso, acomodação, patologias, inquietações, desejos, repressão, histórias pessoais, autocompreensão, compulsão, impulsos, memórias, traumas, sublimação, idealização, introjeção, experiência, projeção, fixação, deslocamento, negação, fantasias, manias, forças ocultas, agressão, intuição, empatia, autoadmiração, temperamento, caráter, prazer, ansiedade, instintos, angústia, medos, raiva, sadismo, tensões, inveja, ilusão, egocentrismo, <i>stress</i>, depressão, alienação, ressentimento.</p>
<p><b>Organização como fluxo e transformação</b> (Maturana, Varela, Prigogine)</p>	<p>Lógica da mudança que dá forma à vida social</p>	<p>Autorreprodução (<i>autopoiesis</i>), relações circulares, relações dialéticas, sistemas fechados, autonomia, autorreferência, identidade, correprodução, interdependência, lógica interna, variações aleatórias, interações casuais, estruturas dissipativas, auto-organização, autoimagem, interpretação e construção do ambiente, complexos padrões de conexão, mútua causalidade, fenômenos opostos (<i>yin e yang</i>), contradições, eventos contínuos, processos de <i>feedback</i> positivos e negativos, cibernética, mudança, natureza das relações e interconexões.</p>
<p><b>Organização como instrumento de dominação</b> (Marx, Michels)</p>	<p>Pessoas impondo os seus desejos às outras</p>	<p>Exploração, relações de poder assimétricas, novos meios de “escravidão”, dualismo capital/trabalho, oligopolização dos mercados (multinacionais), poder econômico, sindicalização, consciência de classe, homogeneização e segmentação do mercado de trabalho, preconceito e discriminação, desigualdade social, <i>status</i> e privilégios, cartéis, conluio, influência sobre o governo (<i>lobby</i>), integração vertical, contratos, força política, controle da tecnologia, guerra fiscal, corrupção, ideologia ortodoxa, ética, acidentes de trabalho, desumanização, poluição ambiental, doenças ocupacionais.</p>

Elaborado pelo autor a partir de: MORGAN, 1996.

Morgan (1996, p. 327-328) justifica-se afirmando que as metáforas são ótimos instrumentos para a interpretação crítica de diferentes realidades organizacionais em diferentes perspectivas. Acrescenta, entretanto, a ressalva de que as análises propostas são todas parciais e incompletas, já que as “organizações podem ser muitas coisas ao

mesmo tempo”, por serem “complexas, ambíguas e paradoxais”. E expande assim o seu pensamento:

Uma organização do tipo máquina, concebida para atingir objetivos específicos, pode ser simultaneamente o seguinte: uma espécie de organismo que é capaz de sobreviver em determinados ambientes, mas não em outros; um sistema de processamento de informações que se revela especializado para certos tipos de aprendizagem, mas não para outros; um meio cultural caracterizado por valores, crenças e práticas sociais distintos; um sistema político no qual as pessoas colidem para garantir os seus próprios fins; uma arena onde várias lutas subconscientes ou ideológicas têm lugar; um instrumento usado por grupos de pessoas para explorar ou dominar outros, e assim por diante.

### 3.5 CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Cultura pode ser definida como “todas as maneiras compartilhadas de pensar, de crer, de perceber e de avaliar, que emergem ao longo da experiência do grupo e que são transmitidas de uma geração a outra” (BROOM; SELZNICK, 1979, p. 61). Trata-se de um campo de estudos relacionado ao que é comum a um grupo de pessoas e as diferencia de outras, e que recolhe significativas contribuições de antropólogos. Segundo Mintzberg et al. (2000, p. 194), “a cultura está em tudo o que nos cerca – naquilo que bebemos, na música que ouvimos, na maneira pela qual nos comunicamos”. A cultura, portanto, está relacionada às formas com que as pessoas interpretam a sua realidade e diz respeito às visões de mundo que norteiam as suas práticas do dia a dia.

A cultura organizacional, em sentido mais estrito, é uma construção social, fruto do compartilhamento de valores, normas, crenças, modos de pensar, entendimentos e orientações entre os integrantes de uma organização. Ela deve ser percebida não como algo planejado e implementado, mas, sim, como algo construído socialmente mediante as inúmeras interações que ocorrem entre as pessoas que atuam nas e com as organizações (MORGAN, 1996, apud CAVEDON, 2003, p. 55).

Segundo Daft (2014, p. 381), esses padrões de comportamento são “transmitidos aos novos membros como sendo as maneiras certas de pensar, sentir

e se comportar”. A cultura organizacional, conforme constata Jones (2010, p. 7), “controla as interações de membros da organização entre si, com fornecedores, consumidores e outras pessoas de fora dela”. Pode, pois, ser concebida, de acordo com a expressão sintética de Mintzberg et al. (2000, p. 195), como uma “cognição coletiva”. Dessa forma, segundo Wood Jr (1997, apud CAVEDON, 2003, p. 55), nas organizações, “[a] cultura determina o que é importante e o que não [o] é para os executivos, delimita focos de atenção e influencia como as decisões são tomadas”.

Seguindo a mesma linha, Chiavenato (2000, p. 444) conceitua a cultura organizacional como “o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações sociais típicos de cada organização”. Estes condicionam, ao ver de Cavedon (2003, p. 53), a atuação dos integrantes de uma dada organização “no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma”. Em síntese, conforme Pettigrew (1979, apud CAVEDON, 2003, p. 55), a cultura organizacional pode ser entendida como “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo”.

Considerada por outro ângulo, a cultura representa a organização informal, ao passo que tópicos como estrutura, tamanho e estratégia representam a organização formal. Assim, cultura nas organizações pode ser definida como um “complexo coletivo de representações mentais que ligam o imaterial e [o] material (AKTOUF, 1994, p. 51, apud CAVEDON, 2003, p. 54). Nesta mesma perspectiva, Thévenet (1991, apud CAVEDON, 2003, p. 55) afirma que “a empresa pode ser considerada como uma sociedade humana, apresenta símbolos, signos que se configuram como criações coletivas e afirmam a existência da mesma”.

De um ponto de vista conceptual específico, podem-se distinguir na cultura organizacional inúmeros elementos imateriais e elementos materiais, entre os quais os que são arrolados no quadro 39.

Quadro 39 - Elementos imateriais e materiais da cultura organizacional

Elementos imateriais ou intangíveis	Elementos materiais ou tangíveis
Valores, crenças, ritos, cerimônias, estórias, lendas, mitos, linguagem, jargões, apelidos, <i>slogans</i> , lemas, modos de vestir, tabus, símbolos, heróis, hábitos, normas, costumes, ideologia.	Os móveis, a decoração, a organização dos espaços, os logotipos, as bandeiras, as taças e certificados de premiação, o formato e a pintura dos prédios.

Elaborado pelo autor

Vista a sua relevância, a cultural organizacional tem funções básicas na organização, entre as quais ressaltam as seguintes, definidas por Dias (2008):

- (1) estabelecer limites de atuação e definir papéis;
- (2) fornecer senso de identidade;
- (3) tornar a organização estável; e
- (4) preservar a memória e o histórico organizacional.

Por fim, a estreita relação entre a cultura e o desempenho organizacionais tem despertado cada vez mais o interesse, não somente de gestores, como também de pesquisadores, e passou a constituir nos últimos anos um dos principais temas nos estudos organizacionais (AIDAR et al., 1995).

### 3.5.1 Tipos de culturas organizacionais

No quadro 40, são mencionados quatro tipos de culturas organizacionais, acompanhados de suas características, de acordo com proposta de Hofstede (apud CAVEDON, 2003).

Quadro 40 -Tipos de culturas organizacionais e suas características

Tipos de culturas organizacionais	Características
Individualismo <i>versus</i> coletivismo	Tecido social mais frouxo ou mais integrado
Distância em relação ao poder	Concordância com relação à distribuição ou não do poder
Descarte da incerteza	Tolerância ou intolerância com relação aos códigos de conduta e a liberdade
Masculinidade <i>versus</i> feminilidade	Preferência por heroísmo e sucesso material ou por modéstia e qualidade de vida

Elaborado pelo autor a partir de: HOFSTEDE, 1983, apud CAVEDON, 2003, p. 59-60.

No quadro 41, quatro tipos de culturas organizacionais são associados à mitologia grega, a símbolos e a características estruturais, conforme proposta de Handy (apud CAVEDON, 2003).

Tipos de culturas organizacionais	Deus grego	Símbolo	Características
<b>Cultura de grupo</b>	Zeus – tradição patriarcal, poder irracional, benevolente, impulsivo e carismático – deus dos deuses	Teia de aranha – poder e maior influência quanto mais perto do centro	Difusão do trabalho por funções, poder, influências, contatos pessoais, decisões rápidas
<b>Cultura da função</b>	Apolo – protetor das crianças e dos carneiros – deus da ordem	Templo grego – os pilares como divisões e funções da organização que sustentam as instâncias de decisão	Racionalidade, lógica, detalhamento de procedimentos, resistência a mudanças e impessoalidade
<b>Cultura da tarefa</b>	Deusa Atena – jovem, guerreira e associada à solução de problemas	Rede – recursos de diferentes fontes para a realização das tarefas	Resolução de problemas, trabalho em equipe, valorização dos talentos, da criatividade
<b>Cultura existencial</b>	Dionísio – representante da ideologia existencial – deus do vinho e da música	Estrelas dentro de um círculo – talentos individuais que brilham profissionalmente	Auxílio aos colaboradores, crescimento pessoal e profissional, manutenção da identidade e da liberdade, dificuldade em aceitar ordens

Elaborado pelo autor a partir de: HANDY, 1987, apud CAVEDON, 2003, p. 63.

### 3.5.2 Clima organizacional

É importante que os gestores identifiquem e compreendam a cultura da sua organização, pois é ela que “dá sentido e coesão à ação dos indivíduos [...] e constitui o amálgama que une o grupo social” (DIAS, 2008, p. 202). Nesse sentido, a cultura “representa a parte não escrita de sentimentos das organizações” (DAFT, 2014, p. 381), que criam e mantêm o *clima organizacional* interno.

O clima organizacional, segundo Dias (2008, p. 213), está relacionado à cultura organizacional e “é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera

organizacional”); mais precisamente, “são as ideias preconcebidas das pessoas sobre o seu local de trabalho e sobre o dia a dia da organização”. As ideias preconcebidas a que o autor se refere dizem respeito à visão pessoal de cada um sobre o estilo de liderança, a relação com os colegas, a liberdade de atuação, entre inúmeros aspectos internos que interferem no ambiente de trabalho, causando satisfação, insegurança, medo e outros tipos de emoções. Dias apresenta diversos exemplos de climas organizacionais: de intimidade; de espírito de equipe, com ênfase na produção; burocrático; de cordialidade; e de tolerância (p. 215). Em um clima organizacional negativo, segundo observa o autor, geralmente ocorrem altas taxas de absenteísmo e de rotatividade dos funcionários, desperdícios, rumores e conflitos.

Cumprir ligar a cultura e o clima organizacionais aos *objetivos das pessoas*, ou seja, àquilo que as deixa mais satisfeitas. Bernardes e Marcondes (2009), esteando-se em diversas pesquisas, identificam 15 tipos de objetivos ou fontes de satisfação dos integrantes de uma organização, divididos em três classes, segundo estejam associados a *tecnologia*, a *preceitos* ou a *sentimentos*.

A primeira classe, que concerne à própria execução do trabalho, é subdividida em cinco metas: terminar a tarefa, obter reconhecimento pelo trabalho realizado, ter responsabilidade e autonomia, realizar atividades interessantes e desenvolver-se profissionalmente.

A segunda classe, subdividida em oito metas, relaciona-se aos fatores que estão no entorno da atividade ou função exercida: organização com boa administração, chefia competente, oportunidade de promoção, salários adequados à função e à realidade social e econômica, estabilidade no emprego, bom ambiente físico, prestígio e usufruto de algum grau de poder.

Por fim, a terceira classe é subdividida em duas metas: desfrutar de amizade com os superiores e construir boas relações com os colegas de trabalho.

Os objetivos das organizações, segundo Perrow (1972, p. 167-211), formam o seu “caráter” e podem ser conflitantes, se coexistirem, gerando instabilidade na organização. O quadro 42 sintetiza os objetivos das organizações e seus pontos de referência, segundo proposição de Perrow.



<b>Objetivos das organizações</b>	<b>Pontos de referência</b>
<b>Objetivos da sociedade</b>	A sociedade em geral – produção de bens e serviços, ordem, valores culturais e outras necessidades da sociedade
<b>Objetivos de produção</b>	O público que entra em contato com a organização, serviços, bens de consumo, atenção à saúde, educação
<b>Objetivos de sistema</b>	O modo de funcionamento da organização – ênfase no crescimento, estabilidade, aumento de lucros, redução de custos, tipo de controle, tamanho, expansão, relacionamento com o ambiente, tecnologia
<b>Objetivos de produtos</b>	As características dos bens e serviços: qualidade, quantidade, modelo, diversificação, estilo, prestígio, disponibilidade, originalidade, inovação
<b>Objetivos derivados</b>	O uso do poder para atingir outros objetivos: metas políticas, serviços comunitários, desenvolvimento profissional, investimento, localização das instalações, segurança, influência em decisões públicas

Elaborado pelo autor a partir de: PERROW, 1972, p. 167-211.

### 3.5.3 Mudança organizacional

A necessidade que têm as organizações de realizar mudanças frequentes, em função das alterações no ambiente organizacional, pode gerar *resistências às mudanças* e conflitos internos com relação aos objetivos – tanto das pessoas quanto das organizações – construídos e consolidados ao longo do tempo. Para que as *mudanças organizacionais* ocorram adequadamente, é fundamental compreender a cultura e o clima da organização, já que essas duas dimensões de análise influem na manutenção ou na alteração dos objetivos pessoais e organizacionais.

A mudança organizacional é, de acordo com a definição de Jones (2010, p. 7), “o processo pelo qual organizações se movem do seu estado atual para algum estado futuro desejado para aumentar sua eficácia”. Motta (1976, p. 108), por seu lado, apoiando-se em Katz e Kahn (1975), concebe mudança organizacional como “equilíbrio dinâmico” e como “um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural”.

O resultado das técnicas voltadas para promover a mudança organizacional, mediante alterações estruturais e comportamentais, segundo Motta (1976), dependem

fundamentalmente do ambiente (mais estável *ou* mais dinâmico), da tecnologia (mais complexa *ou* mais simples), das tarefas (padronizadas *ou* diversificadas) e do processo decisório (certezas *ou* incertezas).

J. H. Boyett e J. T. Boyett (1999, p. 64-69) avaliam que existem muitas razões para justificar os motivos que levam as pessoas a resistirem às mudanças nas organizações. Mas os principais autores desse campo de estudos concordam em pelo menos seis motivos, resumidos no quadro 43.

Quadro 43 - Razões para as pessoas resistirem às mudanças organizacionais e respectivas explicações

Razões para as pessoas resistirem às mudanças em organizações	Explicações
Percepção do resultado negativo	“O indivíduo ou grupo que precisa mudar vai ser negativamente afetado pela mudança; ou, pelo menos, acha que vai.”
Medo de mais trabalho	“Os funcionários percebem que a mudança resultará em mais trabalho e menos oportunidades de recompensa.”
Necessidade de mudança de hábitos	“As mudanças exigem que os funcionários alterem os hábitos.”
Falta de comunicação	“A organização não comunica com eficácia qual é a mudança, como e por que ela está sendo feita e não expressa claramente as expectativas de desempenho no futuro.”
Incapacidade de alinhar a organização com um todo	“A estrutura, os sistemas, a tecnologia, as competências essenciais, o conhecimento e as habilidades dos funcionários e a cultura (valores, normas, crenças e premissas) da organização não são alinhados e integrados ao esforço de mudança.”
Rebelião dos funcionários	“Algumas pessoas resistem à mudança porque acreditam que estão sendo obrigadas a mudar.”

Elaborado pelo autor a partir de: BOYETT, J. H.; BOYETT, J. T., 1999, p. 64-69.

A mudança organizacional gera, ao ver de Judson (1969), três tipos de efeitos nas pessoas: efeitos *comportamentais* (alteração nas formas de realizar o trabalho), efeitos *psicológicos* (alteração nas formas de se relacionar com o trabalho) e efeitos *sociais* (alteração nas relações sociais já estabelecidas). Com relação aos aspectos sociais da mudança organizacional, Lawrence (1986, p. 10) afirma que “os empregados

normalmente não resistem às mudanças técnicas, mas, sim, às mudanças sociais – mudanças em seus relacionamentos humanos, que geralmente se seguem às mudanças técnicas”. Assim sendo, a atenção do gestor para as alterações das relações sociais é de vital importância nos processos que envolvem mudança tecnológica nas organizações.

A gestão adequada da mudança passa, pois, pela compreensão dos motivos que induzem as pessoas a terem determinadas atitudes quando ocorrem ou estão para ocorrer mudanças. Os fatores que interferem na conduta das pessoas estão presentes tanto na cultura organizacional quanto no clima organizacional, e seu conhecimento pode ser de grande valia para o gestor que busca minimizar as resistências às mudanças.

# ESTUDO DE CASO SOBRE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES

## 4.1 MÓDULO 1

A realização da Parte 1 do estudo de caso sobre gestão de organizações é distribuída em três etapas.

**Etapa 1** – Selecionar uma organização, de qualquer tipo (não é necessário que seja uma empresa), localizada na sua região/município e que você tenha interesse em pesquisar, quer seja uma organização agrícola ou agroindustrial, ou uma organização de apoio à cadeia produtiva, como, por exemplo: cooperativa, agroindústria, agropecuária, fábrica, sindicato, banco, associação, supermercado, órgão público, entre outras organizações.

Na organização selecionada, deverão ser cumpridas todas as tarefas a serem desenvolvidas ao longo do semestre, compreendendo os estudos parciais e a tarefa final de elaboração do estudo de caso. Para tanto, o aluno deverá entrar em contato com o(s) representante(s) da organização, a fim de se certificar da possibilidade da realização do estudo de caso; e formalizar o pedido de autorização para a realização do trabalho. Isso demandará o acesso a informações referentes à organização, as quais poderão ser levantadas mediante análise documental (relatórios) e/ou observação local (visitação) e/ou entrevistas. Será opcional, por parte do aluno e da empresa, a identificação da organização (nome e localização), bem como a apresentação de dados que sejam considerados sigilosos pela organização.

Todo e qualquer tipo de organização possui, mesmo que parcialmente, as características descritas neste manual. Ressalta-se, porém, que, do ponto de vista do processo de aprendizagem e de assimilação do conteúdo, os elementos teóricos abordados serão tanto melhor apreendidos quanto maior for a complexidade ou a dimensão da organização. Entretanto, é possível também analisar organizações de pequeno porte, de acordo com o conteúdo exposto na Unidade 1; mas isso

haverá de demandar, em determinados casos, um esforço maior ao aluno menos familiarizado com as teorias. Em vista disso, não é necessário que o trabalho seja realizado exclusivamente em organizações agrícolas ou agroindustriais, localizadas ou não no meio rural. Sugere-se que o aluno amplie a sua percepção sobre as características da região em que está inserido e procure conhecer diferentes tipos de organizações relevantes para a pesquisa, mesmo que não tenham relação direta com as atividades rurais.

A tarefa da Unidade 1 deverá ser postada duas semanas após o início da disciplina. Assim sendo, solicita-se que o aluno realize pelo menos dois relatos sobre o andamento da elaboração do estudo de caso, através do Fórum da disciplina no Moodle.

No primeiro relato, a ser elaborado até o final da primeira semana, o aluno deverá informar qual organização ele selecionou para o seu estudo. Caso ele tenha dúvidas sobre que organização escolher, ou tenha dificuldade em obter a devida autorização por parte da organização, sugere-se que entre em contato, pelo Fórum, com o tutor a distância da disciplina, para poder contar com o auxílio necessário e, assim, viabilizar o cumprimento da tarefa no prazo estabelecido.

Solicita-se que o aluno realize, no prazo estipulado pelo professor, a postagem do segundo relato, com informações sobre o andamento da redação da primeira parte do estudo de caso, apontando os avanços e as dificuldades relativas ao levantamento de dados sobre a organização em estudo e as dúvidas relativas ao cumprimento do roteiro proposto.

Graças a essas duas postagens, diretamente no Fórum da Unidade 1 da disciplina, os tutores EAD poderão apoiar o aluno na realização da tarefa e, assim, contribuir para a adequada apreensão dos conteúdos.

**Etapa 2** – Levantar informações primárias (pesquisa de campo) e/ou secundárias (textos e dados disponíveis para consulta) sobre a organização selecionada, procurando responder ao seguinte roteiro de questões:

*Roteiro para a elaboração do estudo de caso – Parte 1:*

- (1) Quais são os objetivos da organização e os produtos e/ou serviços ofertados (setor de atuação)?
- (2) Quais foram os fatores que contribuíram para a criação e a consolidação da organização (surgimento e trajetória histórica)?
- (3) Quantos funcionários trabalham na organização, e quais são os tipos e principais atividades exercidas pelos funcionários (divisão do trabalho)?
- (4) Quantos níveis/cargos administrativos existem na organização, e quais são

os papéis exercidos pelos gestores?

- (5) Quais são as principais metas, políticas e programas da organização e as práticas administrativas utilizadas?

**Etapa 3** – Redigir um pequeno texto que caracterize a organização selecionada para estudo, utilizando como referência o conteúdo apresentado na Unidade 1 do manual didático (Organizações: conceitos, características e dimensões de análise).

**Etapa 4** – Entregar um texto sucinto (de 3 a 5 páginas), com a seguinte estrutura:

- (1) Introdução (etapas da realização do trabalho, fontes utilizadas e forma de obtenção das informações);
- (2) Caracterização da organização selecionada para estudo (Roteiro de estudo de caso – Parte 1). Ressalta-se que outros aspectos relacionados ao roteiro proposto, bem como outras informações relevantes sobre a organização estudada, poderão ser incluídos;
- (3) Considerações finais (principais constatações e sugestões de melhorias);
- (4) Referências.

## 4.2 MÓDULO 2

A tarefa consiste na elaboração e entrega de texto (individual) que contenha a caracterização e a análise do ambiente da organização selecionada para estudo. A realização desta Parte 2 é distribuída em três etapas.

**Etapa 1** – Levantar informações primárias (pesquisa de campo) e/ou secundárias (textos e dados disponíveis para consulta) sobre o ambiente da organização selecionada para estudo na Unidade 1, considerando o seguinte roteiro:

*Roteiro para a elaboração do estudo de caso – Parte 2:*

- (1) Identifique as dimensões do ambiente geral relevantes para a organização em estudo na disciplina e discorra sobre as principais forças e pressões que influem sobre o seu desempenho.

- (2) Discuta as peculiaridades socioculturais, econômicas e ecológicas do ambiente organizacional específico da região e/ou município em que a organização em estudo está inserida.
- (3) Caracterize os setores que compõem o ambiente das tarefas com o qual a organização contemplada no estudo de caso interage diretamente para realizar as suas atividades, e apresente os *stakeholders* (pessoas ou grupos) que contribuem para o seu funcionamento.
- (4) Avalie a incerteza do ambiente organizacional, diagnosticado nos itens anteriores do roteiro, considerando: (a) as condições (estáveis ou dinâmicas) para realizar as previsões das mudanças ambientais e; (b) as variáveis (simples ou heterogêneas) que determinam a menor ou maior complexidade ambiental.
- (5) A partir dos dados e informações levantados para cumprir o roteiro do estudo de caso, descreva as ameaças e as oportunidades no ambiente técnico e institucional da organização e apresente argumentos que justifiquem os tipos de relações interorganizacionais adotados pelos seus gestores.

**Etapa 2** – Redigir um pequeno texto que contenha a caracterização e a análise do ambiente da organização selecionada para estudo, utilizando as informações levantadas na etapa anterior e o conteúdo desenvolvido na Unidade 2 do manual didático (Ambiente organizacional: dimensões de análise, tipos de ambientes e relações interorganizacionais).

**Etapa 3** – Entregar um texto sucinto (de 3 a 5 páginas), com a seguinte estrutura:

- (1) Introdução (etapas da realização do trabalho, fontes utilizadas e forma de obtenção das informações).
- (2) Caracterização e análise do ambiente da organização selecionada para estudo (Roteiro de estudo de caso – Parte 2). Ressalta-se que outros aspectos relacionados ao roteiro proposto, bem como outras informações relevantes sobre o ambiente da organização estudada, poderão ser incluídos;
- (3) Considerações finais (principais constatações e sugestões de melhorias);
- (4) Referências.

### 4.3 MÓDULO 3

A realização da Parte 3 do estudo de caso consiste na elaboração e entrega de um texto (individual), contendo a descrição e a análise da estrutura da organização selecionada para estudo. Essa tarefa constitui uma atividade à parte das tarefas 1 e 2, pois, ainda que apresente estreita relação com elas, por se tratar de uma sequência, o conteúdo a ser desenvolvido no Módulo 3 refere-se especificamente à temática “Estrutura organizacional: dimensões estruturais, tipos de estruturas e de organizações”. Assim, recomenda-se criar um novo arquivo, pois as alterações nos conteúdos das tarefas anteriores já foram avaliadas e somente voltarão a integrar o estudo de caso por ocasião da entrega do trabalho final, ou seja, na tarefa 4.

A realização da Parte 3 do estudo de caso sobre gestão de organizações é distribuída em três etapas:

**Etapa 1** – Levantar informações primárias (pesquisa de campo) e/ou secundárias (textos e dados disponíveis para consulta) sobre a estrutura da organização selecionada para estudo no módulo 1, considerando o seguinte roteiro:

*Roteiro para a elaboração do estudo de caso – Parte 3:*

- (1) Desenhe a estrutura ou formato interno da organização (organograma) em estudo, com o intuito de representar: (a) os níveis hierárquicos e as respectivas responsabilidades pelas tomadas de decisões; (b) as relações de subordinação e as formas de coordenação das atividades; e (c) os fluxos de informações e os instrumentos de controle.
- (2) Descreva as características internas da organização, levando em conta as seguintes dimensões estruturais: (a) a formalização (documentação escrita); (b) a especialização (divisão do trabalho); (c) a hierarquia de autoridade (amplitude de controle); e (d) a centralização (tomada de decisão).
- (3) Analise a estrutura burocrática da organização, descrita no item anterior, e os possíveis efeitos (positivos e negativos) da burocracia sobre as pessoas e as práticas de gestão.
- (4) A partir do conteúdo da disciplina apresentado na seção 3.2 (Abordagem estruturalista das organizações), identifique o tipo de estrutura e o tipo de organização que melhor represente o caso em estudo. Justifique a sua resposta, de acordo com as informações apresentadas nos itens anteriores do roteiro do estudo de caso.



- (5) Discorra sobre a cultura da organização em estudo e identifique os elementos culturais que influíram sobre a sua estrutura organizacional e que atualmente são determinantes para o seu desempenho.

**Etapa 2** – Redigir um pequeno texto que contenha a caracterização e a análise da estrutura da organização selecionada para estudo, utilizando como referência as informações levantadas na etapa anterior e o conteúdo desenvolvido na Unidade 3 do manual didático (Estrutura organizacional: dimensões estruturais, tipos de estruturas e de organizações). Este texto será utilizado na Etapa 3.

**Etapa 3** – Entregar um texto sucinto (de 3 a 5 páginas), com a seguinte estrutura:

- (1) Introdução (etapas da realização do trabalho, fontes utilizadas e forma de obtenção das informações).
- (2) Caracterização e análise da estrutura da organização selecionada para estudo (Roteiro de estudo de caso – Parte 3). Ressalta-se que outros aspectos relacionados ao roteiro proposto, bem como outras informações relevantes sobre a estrutura da organização estudada, poderão ser incluídos.
- (3) Considerações finais (principais constatações e sugestões de melhorias).
- (4) Referências.

**Formatação do texto:** arquivo em formato .doc (Word, BrOffice), fonte Times New Roman, tamanho 12, espaço entrelinhas 1,5 e margens 2,5 cm.

**Forma de entrega:** postagem no Moodle.

**Critérios de avaliação da tarefa:**

- (1) Organização do trabalho e cumprimento do roteiro proposto (25%);
- (2) Evidências de utilização de dados coletados/pesquisados e características das fontes primárias e/ou secundárias (25%);
- (3) Clareza da redação, utilização dos conceitos apresentados no material didático, coerência e aprofundamento da discussão (25%);
- (4) Correção linguística e cumprimento das normas técnicas para trabalhos acadêmicos (fontes, citações e referências) (25%).

# REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo Marinho; MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; BRISOLA, Alberto Borges; WOOD JR, Thomaz. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR, Thomaz (Org.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995. v. 1, p. 32-56.
- ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1957.
- BALESTRIN, Alsones. Uma análise das contribuições de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, UFRGS, v. 8, n. 4, 2002. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44111>>. Acesso em: 22 nov. 2014.
- BARNARD, Chester Irving. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- BEER, Anthony Stafford. *Cibernética na administração: visão totalmente original de como organizar e administrar desde uma pequena empresa até um país*. São Paulo: IBRASA, 1979.
- BENNIS, Warren Gamaliel. *Organizações em mudança*. São Paulo: Atlas, 1976.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. *Sociologia aplicada à administração*. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- BLAU, Peter Michael. O estudo comparativo das organizações. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 125-153.
- BLAU, Peter Michael; SCOTT, William Richard. *Organizações formais*. São Paulo: Atlas, 1970.
- BORRÁS, Miguel Ángel Aires; TOLEDO, José Carlos de. A coordenação de cadeias agroindustriais: garantindo a qualidade e competitividade no agronegócio. In: ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timoteo Ramos (Orgs.). *Agronegócio: gestão e inovação*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 21-56.
- BOULDING, Kenneth Ewart. *O impacto das ciências sociais*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie T. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BROOM, Leonard; SELZNICK, Philip. *Elementos de sociologia*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- BROWN, James Alexander Campbell. *A psicologia social da indústria: relações humanas na fábrica*. São Paulo: Atlas, 1967.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Teoria geral da administração: pensando e fazendo*. 3. ed. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *O poder nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2007. (Debates em Administração).

- CAVEDON, Neusa Rolita. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2003.
- CHAMPION, Dean John. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.
- CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.
- \_\_\_\_\_. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 27-57.
- CROZIER, Michel. *O fenômeno burocrático: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural*. Brasília: Ed. da UnB, 1981. (Sociedade Moderna, 2).
- CRUBELLATE, João Marcelo. *Ambiente organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. (Debates em Administração).
- DAFT, Richard L. *Organizações: teoria e projetos*. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- DIAS, Reinaldo. *Sociologia das organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Management*. New York: Harper & Row, 1974.
- \_\_\_\_\_. *O gerente eficaz*. 8. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- \_\_\_\_\_. O novo papel da administração. In: *Coleção Harvard de administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986a. v. 1, p.7-22.
- \_\_\_\_\_. Novos padrões para as organizações de hoje. In: *Coleção Harvard de administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986b. v. 2, p. 7-28.
- \_\_\_\_\_. *A sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EISENSTADT, Shmuel Noah. Burocracia, burocratização e desburocratização. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 81-92.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967a.
- \_\_\_\_\_. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1967b.
- FACHIN, Roberto; RODRIGUES, Suzana Braga. Nota técnica: teorizando sobre organizações. Vaidades ou pontos de vista? In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 99-104.
- FARIA, José Henrique de. *O autoritarismo nas organizações*. Curitiba: Criar, 1985a.
- \_\_\_\_\_. *Relações de poder e formas de gestão*. Curitiba: Criar; FAE, 1985b.
- FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido. Organização industrial no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (Orgs.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*:

indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 39-60.

FAYOL, Jules Henri. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1968.

FONSECA, Valéria Silva da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 47-66.

GARCIA, Fernando Coutinho; BRONZO, Marcelo. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel Pina e (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (Uma coletânea luso-brasileira)*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 65-89.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOULDNER, Alvin Ward. Conflitos na teoria de Weber. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 45-53.

HALL, Richard H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 28-44.

HAMPTON, David R (Org.). *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU, 1973. (Economia e Administração).

HEIL, Gary; BENNIS, Warren; STEPHENS, Deborah C. *Douglas McGregor em foco: gerenciando o lado humano da empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David R. (Org.). *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU, 1973. p. 53-92. (Economia e Administração).

HOPKINS, Terence K. O conceito de sistema de autoridade. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 75-92.

JONES, Gareth R. *Teoria das organizações*. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

JUDSON, Arnold S. *Relações humanas e mudanças organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1969.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

LAWRENCE, Paul Roger. *Como lidar com a resistência às mudanças*. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Harvard de Administração, 10).

LAWRENCE, Paul Roger; LORSCH, Jay W. *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967.

LAZZARINI, Sérgio G. *Empresas em rede*. São Paulo: Cengage Learning, 2008. (Debates em Administração).

LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*. São Paulo: Pioneira, 1971.

\_\_\_\_\_. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

LODI, João Bosco. *História da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

- MARCH, James Gardner; SIMON, Herbert Alexander. *Teoria das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- MARSHALL, Alfred. *Princípios de economia: tratado introdutório*. São Paulo: Abril, 1982. (Os Economistas, 1).
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- McGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. In: HAMPTON, David R. *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU, 1973. p. 7-22. (Economia e Administração).
- \_\_\_\_\_. *O lado humano da empresa*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1967. p. 57-69.
- \_\_\_\_\_. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 107-124.
- MICHAELIS, M. *Novo Michaelis: english/portuguese. Illustrated dictionary*. Rio de Janeiro: Melhoramentos, 1991. v. 1.
- MICHELS, Robert. A tendência burocrática dos partidos políticos. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 101-106.
- MICKLETHWAIT, John; WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo, 2001.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORABITO, Reinaldo; IANNONI, Ana Paula. Logística agroindustrial. In: BATALHA, Mario Otavio (Org.). *Gestão agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 184-256.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- \_\_\_\_\_. *O que é burocracia*. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- NETO, Mário Sacomano; TRUZZI, Oswaldo Mário Serra. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. *Gestão & Produção*, UFSCAR, v. 9, n. 1, p. 32-44, abr. 2002.
- NEWMAN, William H. *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- PAGLIUSO, Antônio Tadeu; CARDOSO, Rodolfo; SPIEGEL, Thaís. *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PARSONS, Talcott. Sugestões para um tratado sociológico da teoria das organizações. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1967. p. 43-69.
- PAULA, Ana Paula Paes de. *Teoria crítica nas organizações*. São Paulo: Thomson Learning, 2008. (Debates em Administração).

- PELEGRINI, Gelson; GAZOLLA, Marcio. *A agricultura familiar no Rio Grande do Sul: limites e potencialidades a sua reprodução social*. Frederico Westphalen: Ed. da URI, 2008.
- PERROW, Charles B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972. (Ciências do Comportamento na Indústria).
- PORTER, Michael Eugene. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PUGH, Derek Salman; HICKSON, David J. *Os teóricos das organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- QUINELLO, Robson. *A teoria institucional aplicada à administração: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios*. São Paulo: Novatec, 2007.
- REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 61-98.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. *Teorias da administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROBBINS, Stephen Paul. *O processo administrativo: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1978.
- \_\_\_\_\_. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel Pina e (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (Uma coletânea luso-brasileira)*. São Paulo: Iglu, 2000.
- SANDRONI, Paulo. *Novo dicionário de economia*. São Paulo: Best Seller, 1994.
- SANTOS, Francisco de Araújo. *Empresa aberta: uma abordagem liberal*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 1992. (Síntese Universitária).
- SANTOS, Milton; SILVEIRA, Maria Laura. *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SCHEIN, Edgar Henry. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.
- SCHULTZ, Glauco; WAQUIL, Paulo Dabdab (Orgs.). *Políticas públicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2011. (Educação A Distância, 26). Disponível em:
- <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/56454>>.
- SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. La organización de los sectores societales: proposiciones y primeras evidencias. In: POWELL, Walter W.; DiMaggio, Paul J. (Orgs.). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica, 1999. p. 154-190.
- SELZNICK, Philip. Fundamentos da teoria de organização. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1967. p. 30-43.
- \_\_\_\_\_. *A liderança na administração: uma interpretação sociológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- \_\_\_\_\_. Cooptação: um mecanismo para a estabilidade organizacional. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 93-100.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da administração*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2013.
- SIMON, Herbert Alexander. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

- SMITH, Adam. *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Os Economistas).
- SOUZA, Renato Santos de. *A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural*. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- THOMPSON, Victor Alexander. *Moderna organização*. Rio de Janeiro: USAID, 1967.
- TRAGTENBERG, Maurício. *Administração, poder e ideologia*. 3. ed. rev. São Paulo: Ed. da UNESP, 2005. (Maurício Tragtenberg).
- UDY, Stanley H. “Burocracia” e “racionalidade” na teoria weberiana da organização: um estudo empírico. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 48-58.
- VEBLEN, Thorstein Bunde. *A teoria da classe ociosa: um estudo econômico das instituições*. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987. (Os Economistas).
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; KNOPP, Glauco da Costa; ROLIM, Hygino Lima; SIMÕES, Janaína Machado; DARBILLY, Leonardo Vasconcelos Cavalier. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986.
- WEBER, Max. Os três aspectos de autoridade legítima. In: ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1967. p. 17-26.
- \_\_\_\_\_. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.
- \_\_\_\_\_. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. 4. ed. Brasília: Ed. da UnB, 2009. v. 1.
- WOOD JR, Thomaz. Nota técnica: frutas maduras em um supermercado de ideias mofadas. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998. v. 1, p. 267-271.
- \_\_\_\_\_. *Executivos neuróticos, empresas nervosas*. São Paulo: Negócio, 2002.
- WOOD JR, Thomaz; CALDAS, Miguel Pinto. Antropofagia organizacional e a difícil digestão de tecnologia gerencial importada. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel Pina e (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (Uma coletânea luso-brasileira)*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 107-119.
- ZYLBERSZTAJN, Decio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (Orgs.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.