# ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO – CONCEITOS E APLICAÇÕES

AULA 1

Profª Mariana Monfort Barboza

## CONVERSA INICIAL

Já dizia o filósofo Sócrates (Sócrates..., S.d.): “a Administração é uma questão de habilidades, e não depende da técnica ou experiência. Mas é preciso antes de tudo saber o que se quer”. O que Sócrates quis dizer com tal pensamento?

Que antes de mais nada a administração exige de nós o saber! Para saber o que queremos, precisamos de conhecimento acerca do assunto, concordam? E para conhecer, precisamos estudar. Adentrando por esse mundo incrível do conhecimento administrativo, você irá entender a gênese da ciência que você escolheu como futura profissão e, por meio desse conhecimento, você irá entender o funcionamento das organizações no seu cotidiano, seja aquela organização onde você trabalha, sejam as outras organizações que compõem o seu dia a dia, como a padaria, o mercado, a Igreja, a sua própria família, dentre outras.

Por isso, discordo, parcialmente, da filosofia socrática. A administração é uma questão de habilidades, e não depende apenas da técnica ou experiência, mas também depende destas. Assim, compreendendo a evolução do pensamento administrativo, dos seus principais conceitos e definições, você entenderá o mundo organizacional à sua volta e poderá unir a teoria com a sua prática profissional, ou seja, com as técnicas e experiências já obtidas e as que você irá obter no decorrer desta aula.

## CONTEXTUALIZANDO

**Saiba mais**

Acesse o *link* a seguir e leia o case Copacabana Palace:

Copacabana Palace mudou para sobreviver. ***Cases* de Sucesso**, S.d. Disponível em: <https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/09/copacabana_palace.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2019.

Após a leitura do estudo de caso sobre o Copacabana Palace, reflita: quais foram as ações tomadas pela direção do Hotel para reestruturar o negócio?

Comentário: a reestruturação do Copacabana Palace, um dos mais tradicionais símbolos do Rio de Janeiro, Patrimônio Histórico, foi marcada por

uma enérgica reestruturação de gestão. Baseado no planejamento de longo prazo, em que se objetivava devolver o *glamour* que um dia o hotel tivera, ou seja, reposicionar o posicionamento estratégico do hotel; na organização, por meio da estruturação do trabalho, cuja divisão foi estabelecida e foram colocados dois funcionários para atender a cada um dos 225 apartamentos; direção, por meio da gestão do hotel por um gerente-executivo, representando o grupo proprietário do estabelecimento; e no controle, por meio do acompanhamento e melhorias contínuas do negócio. Ainda, a razão de ser do hotel é muito clara: obter lucro. A valor da diária foi recalculado e acrescido de 60 dólares para 340 dólares.

O case do Copacabana Palace nos apresenta conceitos que iremos tratar nesta aula: as funções da administração (planejamento, organização, direção e controle), o papel das organizações formais e a racionalidade na prática administrativa.

## TEMA 1 – DEFINIÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO: VISÃO GERAL DO PODC

Intuitiva ou empiricamente, as práticas relacionadas à administração sempre estiveram presentes na história da humanidade. Vamos refletir? Pense no modelo mais primitivo de sociedade, aqueles denominados pelos cientistas sociais como *sociedades tribais*. Nesse tipo de agrupamento humano, predominavam as atividades voltadas para a autoprodução, que visava à subsistência, ou seja, nesse modelo de sociedade, tudo que era consumido vinha da própria produção (por meio da caça, pesca, criação, etc...).

Na sociedade tribal, destacava-se o papel do chefe militar, que geralmente era o guerreiro com mais habilidades. Conforme apontam Vizeu e Gonçalves (2010), além do comando militar, a este líder cabia exercer as funções de organizar sua tribo, planejar as ações de caça, pesca, criação, entre outras, e ainda dirigir e controlar os membros da tribo em suas atividades cotidianas. Assim sendo, ainda que de modo intuitivo, sob responsabilidade desses líderes residiam como funções básicas para a sobrevivência de suas tribos o planejamento, a organização, a direção e o controle destas.

À medida que as sociedades tribais se tornaram maiores, sua necessidade por mais administração também cresceu. E com tal complexidade, o corpo militar dessas civilizações careceu de ordem e estrutura mais elaboradas. E é justamente na constituição das estratégias da Antiguidade, nos

grandes exércitos, que os conceitos de gestão passaram a ser cada vez mais necessários.

Imagine a dificuldade em organizar um exército com milhares de soldados, alimentando-os e deslocando-os por centenas e milhares de quilômetros? É possível empreender tal feito sem adequadas maneiras de planejamento, organização, comando, coordenação e controle? A ordem e a estrutura requeridas fizeram surgir a necessidade de um comando sólido, e o general passou então a ser peça-chave para a eficaz organização do corpo militar. Nesse sentido, como sugerem Vizeu e Gonçalves (2010), o general nada mais era do que o administrador do exército. Assim sendo, para esses autores, "o estrategista na Antiguidade cumpre as funções clássicas da administração: ele *planeja* as ações e objetivos, *organiza* o exército e o país, *dirige* os esforços das pessoas para os objetivos e *controla* o processo" (Vizeu; Gonçalves, 2010, p. 7).

**Saiba mais**

1. Acesse o *link* a seguir e leia o caso "Napoleão Bonaparte – Estratégias de guerra" e observe as funções administrativas presentes nas estratégias utilizadas por Napoleão:

Napoleão Bonaparte – Estratégias de Guerra. **Brasil Escola**, S.d. Disponível em: <https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/historia/napoleao-bonaparte-estrategias-guerras.htm>. Acesso em: 28 nov. 2019.

2. Se você gosta de filmes, como eu, recomendo que acesse o *link* a seguir e assista ao vídeo do Youtube, que utiliza o filme *A fuga das galinhas* para demonstrar a relação da teoria com a prática, aplicando as funções administrativas no contexto do filme:

HENRY Fayol – Fuga das galinhas. **GCOM Fatec Ipiranga**, 18 fev. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=rZPaGGE8rS0>. Acesso em: 28 nov. 2019.

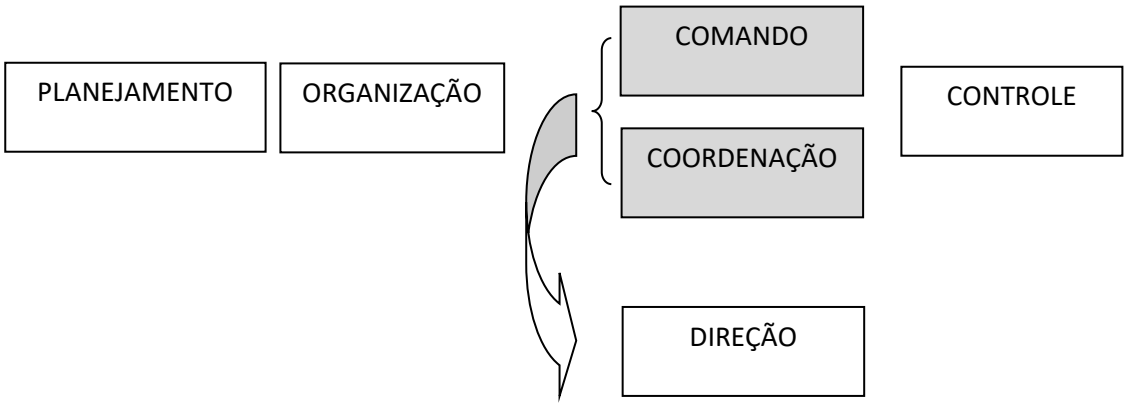
## 1.1 PODC como definição de administração

Tanto em sociedades tribais ou nas civilizações da Antiguidade, em que se destacavam as atividades militares quanto nas sociedades atuais e mesmo em atividades comuns de nosso dia a dia, o planejamento, a organização, a direção e o controle se fazem presentes. Na administração, esses conceitos

foram apresentados pela primeira vez de forma sistemática por Henri Fayol, um teórico francês considerado como o pioneiro da Teoria Clássica da Administração. Para ele, a administração era um processo dinâmico que compreenderia cinco funções interligadas: *planejar, organizar, comandar, coordenar* e *controlar.* Mais tarde, as funções *comandar* e *coordenar* foram consideradas partes de um mesmo processo, denominado como direção. Para os administradores alcançarem os objetivos definidos pela organização, é preciso executar cada uma destas funções, que são inter-relacionadas (Sobral; Peci, 2013).

Ao se planejar, organizar, dirigir e controlar, é possível obter a economia de recursos e o adequado cumprimento dos objetivos organizacionais, que são a *eficiência* e a *eficácia* dos processos – termos que estudaremos posteriormente. Considerando a importância dos quatro processos do PODC, a administração pode ser definida como o conjunto das atividades integradas que realiza esses quatro processos. Os autores das teorias administrativas, e em especial Fayol, empregaram o termo "função" para definir os fundamentos essenciais do trabalho administrativo.

Figura 1 – A transposição do POCCC para o PODC




Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, essas são as atividades associadas aos processos de planejamento, organização, direção e controle. Dito de outra forma, as funções administrativas são adotadas para relacionar "a atuação do administrador ao seu contexto de trabalho, ou seja, mostra o resultado do seu trabalho administrativo para a sua unidade organizacional" (Teixeira, 1981, p. 27).

Para melhor entendimento das funções administrativas e de suas especificidades, os conceitos PODC serão definidos isoladamente nos próximos tópicos.

## TEMA 2 – PLANEJAR E ORGANIZAR

Pelo título deste tema você deve imaginar que falaremos sobre as duas primeiras funções administrativas, que são o *planejamento* e a *organização*.

### 2.1 O conceito de planejamento

Lewis Carroll, autor do célebre romance infantil de Alice no País das Maravilhas, já dizia que para quem não sabe para onde vai, qualquer caminho serve (Carroll, 2009). Pois bem, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, em primeiro lugar é importante que se faça um bom planejamento.

O planejamento corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle). Na realidade, é difícil separar e sequenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento aparece na ponta do processo.

Planejar faz parte de qualquer processo, e seu objetivo é estabelecer um caminho que será seguido durante a execução de um projeto. Tomemos como exemplo um planejamento familiar que visa ter filhos. O primeiro ponto é quantificar o objetivo, definir com clareza quantos filhos, quando e como. Em seguida, há de se considerar as etapas: gravidez, acompanhamento da gestação, nascimento, o cuidar e educar esse filho(a). Além disso, há que se considerar a situação econômica e a capacidade do casal para instalar adequadamente o(a) seu(sua) filho(a).

Assim o planejamento é a *ideia de futuro*, envolve a capacidade de estimar tendências e acontecimentos prováveis, prescrevendo situações futuras desejadas, e o que deve ser feito para concretizá-las, de modo a antecipar os efeitos e consequências para a organização. Assim, ao pensarmos em uma organização, podemos dizer que esta precisa de um planejamento que direcione e impulsione o desenvolvimento, a competitividade, e garanta a prosperidade da organização de forma sustentável e contínua.

Para Sobral e Peci (2013, p. 7), a função de planejamento pode ser definida da seguinte forma:

> O planejamento consiste na especificação dos objetivos a serem atingidos, na definição das estratégias e ações que permitem alcançá-los, e no desenvolvimento de planos que integrem e coordenem as atividades da organização. O planejamento permite que os administradores e trabalhadores tenham sua ação orientada para determinados objetivos, permitindo-lhes concentrar sua atenção no que é mais importante para a organização.

Ou seja, é a definição dos objetivos e metas e as ações pretendidas para sua realização, antecipando tendências e acontecimentos prováveis, de forma que se estimem consequências e efeitos para a organização e seja possível um controle do futuro. Segundo Fayol, a função da administração nesse momento é a de prever, a de traçar um programa de suas ações ao visualizar o futuro (Chiavenato, 2014).

Quanto à abrangência do planejamento, pode ocorrer em três níveis diferentes, segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005):

- Estratégico: é aquele que impacta na organização como um todo de forma significativa, aloca maiores recursos e é feito a longo prazo. Ele se dá com a definição da visão, missão, políticas e objetivos da organização;
- Tático: é o planejamento que detalha os meios para implementação das metas a médio prazo determinado, sendo vinculado à operacionalização dessas metas, com recursos inferiores aos estratégicos. Como exemplo, existe um plano de aprimoramento de um produto objetivando mantê-lo competitivo no mercado e também a reestruturação física de lojas;
- Operacional: são operações comuns às rotinas da organização, sempre inferiores a um ano. O orçamento é um bom exemplo de planejamento operacional.

Figura 2 – Planejamento estratégico, tático e operacional



Para o sucesso do planejamento empresarial, o administrador precisa saber aonde a empresa quer chegar, e traçar os objetivos a serem alcançados, pois cabe a ele escolher o caminho a ser seguido pelos colaboradores e partes envolvidas.

Uma forma de se compreender a importância do planejamento para as organizações é verificar como a própria sobrevivência das empresas depende dessa função administrativa. Além disso, a ausência de planejamento pode levar a grandes inconvenientes. Vejam, por exemplo, o caso da falta de água em São Paulo, que se tornou aguda no fim de 2014. Como explicar que um país como o Brasil, o segundo maior detentor de água doce do mundo, passe por um período de racionamento de água, em um dos maiores sistemas de captação e tratamento de água, que é o sistema Cantareira, da cidade de São Paulo? A ausência de planejamento, somados à falta de uma política de novos investimentos para aumentar a captação e, ainda, uma diminuição das chuvas levaram ao racionamento de água (Mentor, 2014).

Desse modo, é preciso que se saiba que, com o planejamento adequado, a organização maximizará os resultados e minimizará as deficiências. Levando em conta esses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência e eficácia.

## 2.2 O conceito de organização

Diferentemente do conceito de planejamento, o conceito de organização pode confundir sobre qual é sua especificidade. Primeiro, porque é muito comum as pessoas confundirem organização e planejamento. É claro que existe muita proximidade entre ambos os conceitos, afinal, fazem parte de um mesmo sistema; entretanto, organização se diferencia do planejamento em certos pontos fundamentais, por exemplo, o entendimento da estrutura organizacional. É pela organização que a estrutura da empresa é definida. É onde se distribuem as tarefas e os recursos e define-se a autoridade dos membros de forma a alcançar os objetivos. São as estruturas que permitem que os resultados e metas organizacionais sejam atingidos com eficiência. Veja que o conceito de *planejamento* e *organização* são diferentes, porém eles dependem um do outro de forma que que a organização é necessária para que o planejamento seja executado.

Nesse sentido, podemos entender que a estrutura organizacional é “a distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas” (Blau, 1974, p. 12, citado por Hall, 2004, p. 47). Para Chiavenato (2014), a estrutura organizacional estabelece uma cadeia de comando, que são as posições da organização interligadas por uma linha de autoridade e que define a subordinação. É dentro dessa função que se estabelece o organograma de uma empresa, uma representação gráfica que é utilizada para representar a sua estrutura e deixar claros seus níveis hierárquicos.

Figura 3 – Exemplo de organograma




Fonte: Cinel, 2009.

Uma outra possível confusão que se faz a respeito da *organização* é o fato de essa palavra representar tanto o processo administrativo – a ação – quanto a coisa que se administra – o objeto. Ou seja, também chamamos de *organização* a empresa, a repartição pública, a igreja, a fábrica, a loja, a padaria, ou seja, o sistema social e produtivo que se pretende organizar. Para entender a diferença entre ambos, basta tratar da função organização como verbo, pois, como dissemos, este representa uma *ação*.

Assim, para Orlickas (2012), organizar envolve a ação de gerir todos os recursos da organização (humanos, financeiros e materiais), alocando-os da melhor forma possível, de acordo com o planejamento citado anteriormente. A organização como objeto pode ser tratada como um substantivo, e este será considerado mais à frente.

A ausência de organização gera impactos para a estrutura das empresas. Um exemplo clássico brasileiro é sentido na gestão do serviço público, em que se percebe ausência de políticas de gestão de pessoas, colaboradores desmotivados, o sucateamento de maquinários e equipamentos, a precariedade dos prédios públicos, a ausência absoluta de mecanismos de controle de estoques e do desempenho de veículos, dentre outros.

## TEMA 3 – DIRIGIR E CONTROLAR

As duas primeiras funções administrativas, de planejar e organizar, podem parecer um pouco mais abstratas. Ou seja, elas parecem um pouco distantes das tarefas diárias do administrador, certo? Bem, na realidade não é bem assim! Para que uma empresa atinja as metas e objetivos que foram definidos no planejamento e, também, para se manter dentro da estrutura proposta de organização, faz-se necessário trazer esses elementos mais abstratos para algo concreto, que possa ser conduzido e verificado no dia a dia. Assim, a direção e o controle têm um papel fundamental tanto na realização quanto na mensuração daquilo que foi proposto. Neste tópico vamos entender melhor o conceito de direção e controle enquanto funções administrativas.

### 3.1 O conceito de direção

Dentro do processo administrativo, o próximo conceito é a direção. Já foi feito um planejamento de aonde se pretende chegar e se estabeleceu a organização, agora é preciso que as ações estipuladas aconteçam da forma esperada. Para tanto, é preciso *mobilizar os esforços das pessoas*, e esta é a essência da *direção*.

Sobral e Peci (2013) definem a *direção* da seguinte forma:

> Dirigir significa liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades. Dirigir também significa selecionar o canal de comunicação mais adequado e resolver conflitos entre os subordinados. É uma função que exige mais ação que o planejamento ou a organização. O responsável por uma equipe ou grupo, o líder, tem a responsabilidade de proporcionar um ambiente propício à execução de um trabalho de qualidade e no qual os trabalhadores se sintam satisfeitos (Sobral; Peci, 2013, p. 10).

Assim, dos três conceitos de PODC até agora apresentados, o mais prático, baseado na ação, é o da direção. Para Sobral e Peci (2013), a direção é a função relacionada com a tomada de decisões e a responsável por fazer com

que as ações realizadas fiquem alinhadas com o planejamento. Por esse motivo, a comunicação e as outras habilidades interpessoais que melhoram as relações entre o subordinado e o líder são tão importantes.

**Saiba mais**

Para ilustrar melhor esse conceito, acesse o *link* a seguir e veja apenas os primeiros dois minutos do vídeo retirado do filme *Vida de inseto*, cujo. Observe que as formigas estão carregando suas sementes quando uma folha cai no meio da trilha e atrapalha o *planejamento*. Coube ao líder *dirigir* seu subordinado para garantir o cumprimento da meta:

VIDA de inseto – organizações. **Elisa Fernandes Steffem**, 29 out. 2012. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=m-YkiPAYivY>. Acesso em: 28 nov. 2019.

Veja que é a direção quem dará o norte de ação para a organização. Podemos dizer que direção é sinônimo de execução, pois é esta que converterá o planejamento e a organização em resultados. Alguns autores também costumam dizer que a essência da direção é a liderança. Na verdade, a grande habilidade de bons líderes é justamente a capacidade de motivar as pessoas em relação aos objetivos esperados. Tanto em uma organização formal quanto em uma situação comum do dia a dia, os verdadeiros líderes dão o rumo para seus liderados.

A direção possui alguns princípios definidos:

1. Unidade de comando, onde cada subordinado tem seu superior;
2. Delegação, que são tarefas e responsabilidades designadas;
3. Amplitude de controle, que limita a quantidade de membros supervisionados por cada líder; e,
4. Coordenação ou Relações Humanas, trata dos esforços individuais para alcance de um objetivo (Chiavenato, 2014).

Um exemplo de ausência de direção é percebido, principalmente, por empresas familiares, quando da ausência do papel de direção da empresa (seja por afastamento, falecimento etc.). Observa-se que, sem a figura orientadora do dirigente, os demais membros se perdem na condução da empresa, podendo levar à falência desta.

## 3.2 O conceito de controle

Após todas as demais funções da administração serem realizadas, é necessária uma verificação das ações para visualizar se os rumos da organização estão de acordo com o planejamento. Para Sobral e Peci (2013, p. 10):

> O controle é a função da administração que assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Consiste na monitoração e na avaliação do desempenho da organização, na comparação deste com os objetivos planejados e na correção dos desvios que se verifiquem. A função de controle envolve: a definição de medidas de desempenho, a verificação sistemática do desempenho efetivo, a comparação entre os padrões e objetivos planejados e o desempenho efetivamente observado, e, finalmente, o estabelecimento de medidas corretivas, no caso de verificarem desvios significativos. É por meio da função de controle que a organização se mantém no rumo pretendido ou planeja mudanças.

Trata-se de uma checagem das ações tomadas para comparar com os objetivos e conferir se as metas estipuladas serão atingidas, de forma que estas ações possam ser corrigidas ou melhoradas. Ou seja, após a execução (direção), faz-se necessário analisar os resultados obtidos, de modo a observar se o planejamento, organização e direção foram devidamente executados e, caso necessário, readequar o rumo da organização, iniciando novamente o PODC.

Para Mockler (1984), controle é um esforço para comparar o padrão, os planos e metas com o desempenho e determinar se este está de acordo, e caso não esteja, tomar a ação corretiva necessária na garantia dos recursos serem utilizados com eficácia e eficiência. Por exemplo, a verificação diária da quantidade de itens produzidos, por funcionário, em uma linha produtiva é uma forma de controle nas organizações. Assim, toda semana o supervisor precisa verificar os níveis de produção e com esses dados decidir por manter o ritmo de trabalho se as metas forem cumpridas, ou realizar ações corretivas, no caso da produção estar aquém (ou além) do necessário.

Ao finalizar a apresentação dos conceitos do PODC, é importante ressaltar que os temas aqui apresentados não devem ser tratados de maneira isolada, pois fazem parte um sistema.

**Saiba mais**

1. Para ver a aplicação das funções administrativas no cotidiano das empresas, assista ao filme *Chocolate* (2001) e veja de que forma Vienne (a personagem principal interpretado por Juliette Binoche) faz uso das funções administrativas em seu novo negócio.

CHOCOLATE. Direção de Lasse Hallström. Reino Unido/EUA, 2001. 2h01min.

## TEMA 4 – O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO FORMAL

Se você fosse indagado sobre o que é uma organização, o que você responderia? Uma organização poderia ser a empresa em que você trabalha; o modo de distribuição de tarefas em sua rotina doméstica; a associação de moradores do bairro; uma Igreja; ou, como acabamos de ver no Ciclo PODC, uma função administrativa.

Assim, percebe-se que a palavra *organização* passa a ter alguns significados e, como futuros administradores, o entendimento desses significados é fundamental para o dia a dia da profissão, pois a "Administração é um todo do qual a organização é uma das partes" (Chiavenato, 2003, p. 82). De certo modo, podemos dizer que a organização é o objeto da administração. Também podemos dizer que a administração é um dos aspectos fundamentais que diferenciam as organizações de outras formas de sistemas sociais.

Dificilmente o seu dia a dia estará isento de organizações, pois são elas que coordenam o seu trabalho, o seu estudo, seus interesses e suas reivindicações (Motta; Pereira, 1980). Sem dúvida, as organizações estão à nossa volta, do momento de nosso nascimento, em hospitais, até à nossa morte, em cemitérios, pois estamos "absorvidos pelas organizações", tornamo-nos então uma "sociedade de organizações" (Perrow, 1991).

Todavia, não seria mais fácil dizer que vivemos em um mundo de empresas? Aliás, não são as empresas o objeto de atuação da administração? Na verdade, o termo *empresa* é limitado, pois caracteriza um tipo específico de organização, a de natureza econômica. Também temos organizações com outras finalidades, tais como repartições públicas, igrejas, clubes, Organizações Não Governamentais (ONGs), sindicatos etc. Todos esses exemplos se referem

a organizações, e todas elas precisam de administração e de seus processos de planejamento, organização, direção e controle.

Qual é a razão da existência de uma organização? Ela existe para que as tarefas que uma pessoa não pode realizar sozinha sejam realizadas, de forma eficaz e eficiente (Hall, 2004). Mais adiante, voltaremos a esses termos. Por ora, basta entender que eles representam os bons resultados de um trabalho coletivo pensado conscientemente para o atingimento de objetivos específicos.

Vamos fazer um exercício? Pense em todas as atividades de que participa durante o dia. Quais dentre elas, se é que existe alguma, não são influenciadas, de uma maneira ou de outra, por uma organização? Este material que você está lendo foi preparado por uma organização, e você, provavelmente, está lendo por causa de algum tipo de exigência organizacional da professora. O meio de transporte que você utilizou para chegar até o trabalho, a faculdade ou sua casa foi fabricado em um ambiente organizacional. Até mesmo em seus momentos de lazer você precisa de organizações para tornar o seu divertimento maravilhoso (Hall, 2004).

Para Motta e Pereira (1980), a relevância do entendimento e estudo das organizações reside não apenas na existência de um grande número de organizações, ou seja, da sociedade das organizações em que vivemos, como também no fato de que são essas organizações as responsáveis pela formação do homem moderno e o desenvolvimento econômico, político e social dos países.

Ainda para Motta e Pereira (1980), é sobretudo dentro das organizações que se exerce a administração, não sendo possível a existência da organização sem a administração e a recíproca é quase a mesma. Mas antes de entendermos o conceito de organização, do ponto de vista da administração, é importante diferenciarmos os principais conceitos que o envolvem.

## 4.1 Conceitos e definições

Conforme já foi mencionado, na ciência da administração, há duas formas básicas de considerar o termo *organização*. Sobre isso, Chiavenato (2003) afirma que a organização pode ser vista como entidade social e como função administrativa, ou seja, parte do ciclo PODC.

No sentido de função e processo administrativo, organização é o ato de alocação de recursos e estruturação das responsabilidades por essa gestão,

conforme visto no tema 2 desta aula. Já como entidade social, organização é sinônimo do empreendimento criado para atingir objetivos preestabelecidos. Ou seja, “organizações são entidades sociais orientadas por metas, projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenados e ligadas ao ambiente externo” (Daft, 2008, p. 10). Por exemplo, o objetivo de uma instituição de ensino é formar seus alunos para o mercado de trabalho e para a vida também.

Certo, então, entendemos o conceito de organização do ponto de vista de entidade social. Mas, em sua opinião, grupos como família, amigos, povos, tribos, entre outras, seriam organizações? Para responder a esse questionamento, é preciso diferenciar o uso dado ao termo *organizações sociais*.

Quando se fala de organizações sociais, refere-se às maneiras nas quais a conduta humana se organiza socialmente, em que dois aspectos básicos estão presentes:

a. a estrutura das relações sociais em um grupo ou coletividade;
b. as crenças e orientações compartilhadas que unem os membros da coletividade e guiam sua conduta (Blau; Scott, 1970).

Um exemplo: digamos que sua turma de colegas da faculdade dentro de uma *van* está indo fazer uma visita técnica a uma organização. Vocês são um grupo, pois há toda uma relação social que os une em uma estrutura social. Apesar das relações de estudo, da instituição de ensino, da amizade ou mesmo do coleguismo, vocês são diferentes passageiros de um ônibus qualquer, que não possuem nenhuma estrutura de relação social estabelecida.

Toda sociedade tem uma estrutura social e uma cultura complexa. O que importa aqui é que vocês saibam que a estrutura social serve para organizar a conduta humana dentro da coletividade. E também que existem organizações que foram criadas para atingir objetivos específicos, de modo que “como a característica distinta dessas organizações é a de que elas foram formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades, usa-se o termo *organizações formais* para designá-las” (Blau; Scott, 1970, p.17), critério esse que a distingue da organização social em geral.

## 4.2 Evolução do conceito de organização formal no pensamento administrativo

Do ponto de vista da evolução das teorias administrativas, é importante que saibamos que, desde o começo do estudo científico da administração, os aspectos formais da organização estiveram presentes.

Na Teoria Científica da Administração, o foco estava sob as tarefas a serem desenvolvidas, sendo organizadas em linhas de produção, com o foco na eficiência produtiva. O homem é visto como uma peça da engrenagem produtiva e, dessa maneira, os processos de trabalho foram formalizados (Nascimento, 2009).

Contudo, o aspecto formal da organização foi destacado por Max Weber, sociólogo alemão e pioneiro da teoria burocrática. Segundo Hall (2004), para Weber, a natureza formal das organizações advém da divisão de trabalho e da hierarquia de autoridade que define estritamente quem serão os indivíduos designados para a função. Além disso, para Weber (1947, p.151-152, citado por Hall, 2004, p. 27), a definição de organização reside em realizar "um tipo específico e contínuo de atividades direcionadas a um propósito [...] As organizações são criadas para fazer algo". Sobre a natureza formal, Motta e Pereira (1980, p. 29) consideram o seguinte:

> O formalismo [...] expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas sociais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados. Sua administração é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza através de documentos escritos.

Por fim, nossa missão aqui, como estudantes de administração e futuros administradores, é reconhecer o papel das organizações formais para o pensamento administrativo, tendo em vista que ela ainda se faz presente em nosso dia a dia, e suas características foram fundamentais para a ordem estrutural de nossas empresas e para o progresso delas.

**Saiba mais**

Para se divertir, acesse o *link* a seguir e assista ao vídeo "Atendimento", do Porta dos Fundos, que retrata as disfunções da burocracia, que é a representação máxima da formalidade nas organizações, no exemplo ilustrada

no pesadelo do homem moderno: as centrais de atendimento ao consumidor que quando da necessidade de cancelamento de um serviço, exigem uma série de protocolos infindos para a realização de tal cancelamento.

ATENDIMENTO. **Porta dos Fundos**, 7 jun. 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Xk9BSAAK0q8>. Acesso em: 28 nov. 2019.

Em seguida, para ampliar essa discussão, reflita sobre a organização em que você trabalha. Ela apresenta características que se assemelham à organização formal? Se sim, quais são essas características? Se não, quais são as características que as diferenciam da organização formal?

**Saiba mais**

1. Leia o capítulo 1 (“Organização e Administração: Conceitos, Evolução e Princípios Básicos”) do livro a seguir:

GARCIA, E. O. P. **Visão sistêmica da organização**. Curitiba: InterSaberes, 2016.

2. Para saber mais, leia o texto a seguir:

NASCIMENTO, P.T**.** Organização: critérios para uma concepção crítica e objetiva. **Cadernos EBAPE**, v. 7, n. 4, 2009, p. 558-561.

## TEMA 5 – O CONCEITO DE RACIONALIDADE ADMINISTRATIVA

Continuando nosso estudo sobre as organizações formais, outro conceito é considerado como fundamental: a racionalidade. É certo que esse conceito se refere a uma faculdade humana (alguns dirão, a mais importante, que nos diferencia dos outros animais), todavia as organizações formais se caracterizam pela forte orientação racional, que é dada pela administração.

Assim, na busca de racionalizar as organizações, ao mesmo tempo em que as práticas capitalistas se expandiam, proliferando o número de organizações existentes e desenvolvendo as indústrias que solicitavam técnicas e procedimentos que facilitavam o trabalho em organizações maiores e cada vez mais complexas, as empresas se depararam com o planejamento racional de ações e tomadas de decisões lógicas como uma necessidade (Silveira, 2008). Essa busca de compreender a racionalidade no interior das organizações foi objeto de estudo de diversos pesquisadores e, para facilitar o aprendizado, será

apresentado o conceito desse fundamento desde a Antiguidade até os dias atuais.

Na Antiguidade, com a filosofia grega, a racionalidade era tratada pela lógica, e esta era a definição de razão e expressão da perfeição, da essência do Ser. Para os gregos, especialmente para o filósofo Aristóteles, a razão era a entidade pela qual se podia compreender o mundo (Luce, 1994). Já no século XVII, a razão toma um novo papel, tornando-se a essência da filosofia moderna.

Durante o século XX, a teoria das organizações recebeu novas contribuições teóricas que auxiliaram na compreensão da racionalidade, com noções psicológicas, contextuais, culturais e relacionais que podem influenciar os indivíduos e, consequentemente, as organizações. Em pleno século XXI, torna-se necessária a revisão do seu significado, diante das questões passadas pelas organizações, como obtenção de vantagens competitivas, comprometimento dos indivíduos e busca da eficiência (Silveira, 2008).

A essência do capitalismo moderno, segundo Weber, é a sua racionalidade, pois as trocas no mercado, a base da ordem econômica capitalista, são a representação de toda a ação social racional, na medida em que as transações que fazemos no mercado são determinadas exclusivamente pela perseguição intencional de interesses (Brubacker, 1984). Assim, nossas ações, no contexto capitalista em que vivemos, seguem uma *lógica meio-fim*, em que o fim, para um gestor, no contexto prático, é o lucro a ser obtido, e os meios, os modos de se atingir esses fins.

De acordo com Gerth e Mills (2002), para Weber, o elemento que diferencia as organizações racionais e burocráticas das demais estruturas sociais é a racionalidade. Com base em Weber (1994), a racionalidade passou a ser entendida como a qualificação da orientação que a ação social assume, pois, independentemente de outros fatores, a racionalização toma seu lugar social e pode adquirir diferentes formas e enfoques. Assim, a sistematização da organização burocrática está relacionada com o processo de racionalização.

Os sistemas racionais ou burocráticos baseiam-se na previsibilidade da conduta dos indivíduos e somente assim é possível planejar e estabelecer metas organizacionais (Silveira, 2008). Ainda para Silveira (2008), o ser humano se angustia com o fato de o destino ser responsável pelo resultado de suas ações, e, por isso mesmo, procura racionalizar seus métodos.

Porém a limitação do ser humano em agir racionalmente se choca com a pretensão de tornar o comportamento nas organizações plenamente racional. Por conta disto, Simon (1965) sugere que as organizações não erradiquem a irracionalidade do indivíduo, mas aprendam a lidar com essa limitação. Essa ideia é tratada pelo conceito de *racionalidade limitada*.

Finalmente, para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 44),

> a racionalidade é o estabelecimento de uma estrutura e de cargos com descrições específicas – quem faz o quê – tem por objetivo criar uma certa ordenação que permita que a organização faça aquilo que ela se propõe a fazer, a cumprir seus objetivos, em última análise.

Desse modo, a racionalidade seria o pensar de modo lógico e coerente, com vistas a se atingir os fins visados pela organização, e para tal seria necessário o estabelecimento de uma estrutura formal (organização formal), para que a ordem e a eficiência sejam mantidas.

**Saiba mais**

NASCIMENTO, P. T**. Organização:** critérios para uma concepção crítica e objetiva. **Cadernos EBAPE**, v.7, n.4, 2009, p.561-574.

REBELATO, M. G.; RODRIGUES, A. M.; RODRIGUES, I. C. O mito da racionalidade administrativa e o engenheiro administrador. **Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia**, Campina Grande, 2005.

## TROCANDO IDEIAS

Nesta aula conversamos sobre as funções administrativas, conceito de organização formal e conceito de racionalidade. Agora, reflita sobre os seguintes questionamentos:

- Qual é o papel do administrador dentro de uma organização formal?
- É possível existir uma organização formal sem um administrador?
- Na sua opinião, existe alguma das funções administrativas que é mais importante do que as demais?

Antes de discutir com seus colegas, confira se você abordou os seguintes pontos:

- O papel do administrador está justamente em executar as quatro funções administrativas: *planejar, organizar, dirigir* e *controlar*.

- Para responder a esse questionamento com mais profundidade, volte ao tema 4. De acordo com o que foi exposto, a professora entende que não existe uma organização formal de sucesso sem que haja um administrador!
- Para a professora, não existe uma tarefa mais importante do que a outra. O que pode dar esta impressão é que às vezes elas acontecem em momentos diferentes. Por exemplo, o planejamento, normalmente, vem antes da direção e do controle. Ainda, observe que as funções estão interligadas. Por exemplo, como um administrador vai *dirigir* e *controlar* se não houver organização?

## NA PRÁTICA

Como aplicação prática desta aula, vamos analisar o caso da empresa Alpargatas, que fabrica os famosos chinelos Havaianas. Na década de 1990, a Alpargatas fabricava apenas um produto, que era o chinelo de borracha branco e azul (ou preto). O problema era que o chinelo Havaianas estava sendo caracterizado como um produto popular, sem nenhum tipo de valor agregado e isso estava levando a Alpargatas à falência! Para solucionar o problema, a Alpargatas precisou reposicionar seu produto, de forma a transformar o chinelo de borrachas Havaianas em algo "Que todo mundo usa". Ou seja, a Havaianas passou de uma *commodity* (produto de massa, sem diferenciação) a um acessório de moda. Com certeza, esse caminho de transformar a Havaianas em um objeto de desejo do consumidor demandou um esforço dos gestores da marca que pode servir de exemplo para nós!

**Saiba mais**

Para saber mais sobre a história e estratégia da Alpargatas, acesse o *link* a seguir e leia a matéria de revista Exame (Belloni, 2015) e depois responda aos questionamentos:

BELLONI, L. A fórmula da Havaianas para deixar o mundo aos seus pés. **Revista Exame**, 24 nov. 2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/a-formula-da-havaianas-para-deixar-o-mundo-aos-seus-pes/>. Acesso em: 28 nov. 2019.

1. Pensando nas funções administrativas, onde a Alpargatas estava falhando antes da sua mudança de posicionamento?
2. Identifique na história da Alpargatas os elementos que demonstram como a empresa corrigiu essa falha na função administrativa apontada na questão anterior.
3. Como foi possível que a Alpargatas identificasse o sucesso de sua campanha?

Agora, confira suas respostas:

1. A Alpargatas não estava conseguindo atender às demandas de mercado; seu produto não atendia os consumidores de forma satisfatória. Assim, a Alpargatas estava falhando principalmente na função planejamento (mais especificamente de *marketing*).
2. A Alpargatas quis mudar a percepção dos consumidores e se planejou para inserir novos produtos no mercado (Havaianas Top, Monocromáticas, Alpargatas, mais tarde). Além dos produtos, planejou também os investimentos e sua entrada no mercado internacional (com base na propaganda espontânea dos próprios brasileiros).
3. A função administrativa responsável pela identificação do sucesso (ou fracasso) de um objetivo, meta, campanha ou projeto é o controle. Baseada no controle do volume de vendas, por exemplo, a Alpargatas conseguiu identificar o sucesso de sua campanha.

## FINALIZANDO

O que achou dos conceitos apreendidos nesta aula? Aposto que ficou surpreso em saber como essas teorias são aplicadas ao seu dia a dia, tanto na vida pessoal quanto profissional, certo?

Como visto, intuitiva ou empiricamente, as práticas relacionadas à administração sempre estiveram presentes na história da humanidade. Na prática administrativa, é importante que saiba que o planejamento significa a previsão das ações futuras, a organização é a estruturação da rotina organizacional, a direção é sinônimo de mobilização de pessoas (seja liderando-as, motivando-as ou coordenando-as), e o controle é o contínuo acompanhamento do processo com vistas a mantê-lo sempre no rumo organizacional.

Você aprendeu que também chamamos de *organização* a empresa, a repartição pública, a igreja, a fábrica, a loja, a padaria, ou seja, o sistema social e produtivo que se pretende organizar. Dessa forma, percebe-se que existem organizações que foram criadas para atingir objetivos específicos e que, para atingi-los, elas foram formalmente organizadas, por meio de padrões de inter-relações entre órgãos e cargos, definidos por meio de diretrizes, normas e regulamentos.

Por fim, você aprendeu que a racionalidade na organização significa o estabelecimento de uma estrutura e de cargos com descrições especificas, que se baseiam na previsibilidade da conduta dos indivíduos. Somente assim é possível planejar e estabelecer metas organizacionais para atingir objetivos específicos, no caso a *eficiência* e a *eficácia organizacional*.

## REFERÊNCIAS


BLAU, P.; SCOTT, W. R. **Organizações formais:** uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1970.

BRUBACKER, R. **The limits of rationality**: an essay on the social and moral thought of Max Weber. London: Routledge Library Editions, 1984.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARROLL, L. **Aventuras de Alice no País das Maravilhas e Através do espelho e o que Alice encontrou lá**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CINEL, F. Estrutura organizacional. **Fernanda Cinel**, 29 nov. 2009. Disponível em: <http://fernandacinel.blogspot.com/2009/11/exemplo-de-organograma.html>. Acesso em: 28 nov. 2019.

DAFT, R.L. **Organizações, teorias e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GERTH, H. H.; MILLS, C. W. **Ensaios de sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

HALL, R. H. **Organizações** – Estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LUCE, J. V. **Curso de filosofia grega:** do século VI a.C. ao século III d.C. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

MENTOR, A. Em São Paulo, falta de governo e planejamento leva à falta de água. **Brasil 247**, 18 mar. 2014. Disponível em: <http://www.brasil247.com/pt/247/artigos/133612/Em-S%C3%A3o-Paulo-falta-de-governo-e-planejamento-leva-%C3%A0-falta-de-%C3%A1gua.htm>. Acesso em: 28 nov. 2019.

MOCKLER, R. **The management control process**. New York: Prentice Hall, 1984.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática.** 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1980.

NASCIMENTO, P. T**.** Organização: critérios para uma concepção crítica e objetiva. **Cadernos EBAPE**, v. 7, n. 4, 2009.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. 2. ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PERROW, C. A society of organizations. **Theory and Society**, v. 20, n. 6, dez. 1991.

SILVEIRA, V. N. S. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **RAC**, v. 12, n. 4, 2008.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração** – Teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SÓCRATES. **Escritas**, S.d. Disponível em: <https://www.escritas.org/pt/t/35017/a-administracao-e-uma-questao>. Acesso em: 28 nov. 2019.

TEIXEIRA, H. J. Análise das abordagens sobre as funções do administrador. **Revista Administração de Empresas.** v. 21, n. 2, 1981.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S.A. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Ed. da UNB, 1994.