

Luis Roque Klering

# COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO DE ORGANIZAÇÕES



**COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO**  
**DE**  
**ORGANIZAÇÕES**

**Luis Roque Klering**

**Porto Alegre**

**BOOKESS**

**2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
CIP-Brasil. Catalogação na fonte

K64c Klering, Luis Roque  
Comportamento administrativo de organizações [recurso eletrônico] / Luis  
Roque Klering. – Porto Alegre : BOOKESS, 2013.

ISBN: 978-85-8045-489-5

Está disponível online: <http://www.bookess.com/read/14318-comportamento-administrativo-de-organizacoes/>

1. Administração. 2. Administração de Empresas. I. Título.

CDU: 658

Bibliotecária Responsável: Patricia B. Moura Santos – CRB 10/1914

*"Where is the life we have lost in living?*

*Where is the wisdom we have lost in knowledge?*

*Where is the knowledge we have lost in information?"*

**T.S.Elliot**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – <i>Contiuum</i> imaturidade-maturidade .....	16
Figura 1 – Perspectiva integrada da teoria geral de administração.....	17
Quadro 2 – Organizações mecánísticas versus orgânicas .....	21
Quadro 3 – Organizações mecânicas versus orgânicas .....	21
Quadro 4 – Questões administrativas referidas por autores de administração .....	31
Figura 2 – Relação entre cultura e padrões de comportamento administrativo .....	34
Quadro 5 – Padrões de comportamento administrativo por temas .....	37

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO .....</b>	<b>10</b>
<b>3 PADRÕES DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>33</b>
<b>4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>38</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>42</b>
<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS.....</b>	<b>47</b>

## INTRODUÇÃO

O presente texto foi compilado a partir da tese de doutorado de Klering (1994) intitulada “Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo em organizações brasileiras“, desenvolvida e defendida na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 1994, tendo recebida nota 10,0 e menção de distinção . O texto resgata a parte teórica da tese, referente ao comportamento administrativo de organizações em geral.

Nos últimos anos, especialmente a partir da obra "In search of excellence" (PETERS; WATERMAN JR., 1986), um vasto conjunto de livros e publicações tem apontado para a existência de atributos característicos de organizações tidas como excelentes e que, quase sem exceção, fazem uso intensivo da tecnologia da informática, tanto como atividade-fim, quanto como atividade-meio, para o alcance dos seus objetivos. Entre elas, destacam-se em quase todos os estudos: IBM, Microsoft, Hewlett-Packard, Digital Equipment, Texas Instruments, Xerox, Intel, Lockheed, General Electric, Apple Computers, Volvo e Toyota (DE ONDE..., 1991, PETERS; WATERMAN JR., 1986, WOOD, 1992).

Embora o livro de Peters e Watermann Jr. (1986) constitua a obra de referência para a maioria dos ensaios sobre empresas ditas excelentes, ele foi precedido por outro, não menos importante, em 1981, intitulado "Theory Z: how american business can meet the japanese challenge" (OUCHI, 1982). Nele se reflete a preocupação americana de explicar as causas do fenômeno da crescente emergência do Japão no contexto da economia mundial, enquanto ameaça à posição hegemônica dos Estados Unidos nesse terreno.

Com essa obra, W. G. Ouchi (1982) descreve e interpreta as diferenças nas características ou estilos de administração das empresas americanas e japonesas, em função das variáveis culturais mais evidentes. Os respectivos quadros de referência, em termos de valores e filosofias, refletem-se em diferentes padrões de administração, de forma bem visível e perceptível. O autor estabelece que a teoria "Z" é mais madura (holística) e completa (empresas inseridas num meio-ambiente) que as outras, de modo geral derivadas de concepções mecanísticas e burocráticas. De acordo com o estudo, o contraste entre os modelos japonês e americano de administração ancora-se em aspectos relacionados à estabilidade do emprego, às avaliações e promoções, trajetórias de carreiras, mecanismos de controle, processos de tomada de decisão, base da responsabilidade (coletiva versus

individual) e abrangência do interesse (holístico versus segmentado). Essas ações e atuações peculiares derivam de valores intrínsecos essencialmente distintos.

A publicação da pesquisa de Peters e Waterman Jr. na forma de livro, em 1982, teve o mérito de analisar a diferença entre empresas excelentes e não-excelentes, a partir da comparação de atributos ou habilidades ("skills"), dentro do próprio contexto americano. Na relação de empresas excelentes identificadas, consta um bom número de usuários da tecnologia da informática, em caráter amplo e intensivo.

Vários outros pesquisadores seguiram essa direção de estudos, o que sugere um possível agrupamento ou enquadramento em uma linha teórica ou escola de administração: DeLisi (1990), O'Reilly (1989), Maidique e Hayes (1984), Bradford e Cohen (1986), Pagès, Bonetti e Gaulejac (1990), Toffler (1985; 1990), Drucker (1988), Archier e Sérieyx (1989), Harmon e Jacobs (1992). No Brasil, destacam-se Semler (1988) e Bethlem (1989). Uma análise comparativa indica claramente que tais pesquisas contêm uma série de pontos em comum. Os estudos sobre "Toyotismo", "Volvismo" e "CCQs" (WOOD, 1992) também se situam nesse contexto. Em geral, apontam para a decadência dos estilos tradicionais de administração, ainda calcados nos princípios advogados pelos expoentes das escolas de administração científica, clássica e burocrática, e a ascensão de estilos mais sistêmicos, contingenciais e participativos, em que a adhocracia passa a ocupar o lugar da burocracia, do taylorismo, fayolismo, fordismo e outros métodos mecanísticos de administração.

Os estudos da década de 50 e 60, caracterizados pelos enfoques da administração por objetivos, escola do desenvolvimento organizacional, teoria de sistemas e cibernética na administração já apontavam para essa tendência por estilos de administração mais abertos, flexíveis e orgânicos. Todavia, os defrontamentos práticos deixaram claro que o desafio da busca da excelência de organizações era mais difícil, complexo e contingente do que previsto; os expoentes da chamada escola contingencial, bem como os estudos na área de clima e cultura organizacional (BERNARDES, 1988; HERSEY; BLANCHARD, 1977, SOUZA, 1978), na década de 70 e 80, aprofundaram o estudo dessa temática organizacional. O advento do computador e o seu uso cada vez mais intensivo no ambiente do trabalho também suscitaram uma série de hipóteses e questionamentos, relacionados especialmente com a possibilidade de se inovar rápida e facilmente tanto uma organização quanto sua tecnologia.



Essas constatações parecem reencontrar-se com as expectativas trazidas (mas não confirmadas) pela escola do desenvolvimento organizacional, de que é possível mudar as organizações através de treinamento e outras formas de intervenção (resultando no enfoque conhecido por "imperativo organizacional"). Na década de 70, esse papel também foi atribuído ao computador (com a conotação de "imperativo tecnológico"). Com o avanço das pesquisas, chegou-se ao entendimento de que as mudanças dependiam mais de capacitação do que de treinamento (CARAVANTES; PEREIRA, 1985), e de que a cultura de uma organização constituía um componente vital a ser considerado. Do "imperativo organizacional" ou "tecnológico", passou-se a focar a realidade das organizações a partir da sua aparência contingencial ou emergente (MARKUS; ROBEY, 1988). Os estudos de Peters e Waterman, bem como dos autores que seguiram essa linha de análises, inserem-se nesse contexto: não contradizem as escolas anteriores, mas apenas se fixam em partes específicas delas. Na prática, da mesma forma como Taylor, Weber e outros autores da administração geral, os das pesquisas sobre empresas excelentes supõem que elas possuam alguns atributos característicos, relacionados entre si de forma bastante consistente e sistemática. Esses atributos são diferentes e até se opõem àqueles prescritos e seguidos pelas organizações mais tradicionais, assentadas sobre pressupostos da teoria clássica ou burocrática.

Os estudos sobre o impacto da informática nas organizações de modo geral focalizaram conseqüências físicas do processo, tais como: resultados financeiros, desenho da estrutura, nível de emprego, competitividade industrial e comercial, qualidade do trabalho, automação de escritórios e outros aspectos práticos. Dessa linha de abordagem macro depende-se que os resultados tendem a ser mais setoriais que genéricos e conclusivos.

Uma outra forma de analisar o impacto da informática nas organizações consiste em focalizar as diferentes formas de administração adotadas pelas empresas informatizadas ou não, o que implica verificar se existe algum padrão de comportamento administrativo significativamente comum ou recorrente nas organizações mais informatizadas, em relação às menos informatizadas. Por exemplo, podem ser levantadas questões do tipo:

- a) qual a viabilidade, para uma organização informatizada em alto grau, de ela seguir os "princípios" da escola da administração científica, em que o trabalhador "deve fazer exatamente o que se lhe manda"? (TAYLOR, 1982)
- b) qual a probabilidade de fatores como disciplina, impessoalidade, hierarquia, formalidade e rotinização ocorrerem em organizações altamente informatizadas e em outras visivelmente burocráticas?

- c) que padrões de comportamento administrativo tendem a mudar quando um escritório de contabilidade tradicional, organizado segundo "bancadas de serviços", informatiza-se em alto grau?
- d) qual a explicação para o fato de uma organização do Rio Grande do Sul (Brasil) ter sido obrigada a deslocar a instalação de um CPD moderno, às pressas, para um outro local, longe da "fábrica"?
- e) o que efetivamente significa modernizar pela informática? a opção por essa tecnologia resulta necessariamente em modernização?

A análise prévia dos autores de obras sobre empresas excelentes leva à hipótese da existência de associações entre os estágios de informatização de organizações e seus correspondentes padrões de comportamento administrativo. Nesse sentido, não se analisa quem constitui a causa ou efeito de um estado de coisas: apenas se identificam correlações entre fatos observáveis. Essa hipótese se ancora nas próprias premissas da teoria dos estágios de informatização (BENBASAT *et al.*, 1984, HUFF; MUNRO; MARTIN, 1988, KING; KRAEMER, 1984, NOLAN, 1973; 1977; 1979), em que a evolução assume características ou contornos de administração mais moderna, afim aos pressupostos das empresas ditas excelentes. Disso se intui que a evolução, em termos de informatização, pressupõe maior emprego de controles (automatizados), trabalho em equipe, participação decisiva do usuário, organização detalhada dos dados, acessos imediatos a dados, maior ênfase no planejamento, aproveitamento de centros de informações (que difundem conhecimentos), uso de dicionários de dados e compartilhamento de informações (que implicam comportamentos de maior abertura e transparência).

A ligação da tecnologia com os padrões de comportamento administrativo é muito bem exposta por Chiavenato (1985, p. 82-83) quando expressa que:

[...] A tecnologia predispõe os padrões de comportamento que os grupos humanos irão desenvolver e condiciona os tipos de práticas administrativas que deverão ser aplicadas nas situações particulares da empresa. Por tudo isto, a compreensão dos efeitos da tecnologia e suas implicações organizacionais constituem um aspecto crítico para a adequação da administração empresarial. A tecnologia determina o nível e o tipo de formação profissional, as habilidades manuais e intelectuais, as capacitações, as aptidões e características de personalidade que as pessoas devem possuir em determinados graus para poderem ser recrutadas, selecionadas e admitidas para trabalhar nas empresas. Essas características pessoais não estão distribuídas ao acaso dentro das empresas, mas são previamente determinadas pelas tecnologias utilizadas pelas empresas. É evidente, todavia, que os seres humanos dentro das empresas não são meros recursos passivos e estáticos frente às

tecnologias utilizadas. A tecnologia sim é que é um recurso passivo e estático à mercê da criatividade humana. Mas é a tecnologia quem determina as características humanas das pessoas que devem ingressar e permanecer nas empresas. E são as pessoas quem modificam e desenvolvem a tecnologia (sic). Poder-se-ia dizer que existe uma interação íntima entre o que a tecnologia exige em relação às características dos recursos humanos e as modificações feitas pelas pessoas sobre a tecnologia utilizada. Uma variável afeta a outra e esta outra desenvolve e modifica aquela variável que vai afetar suas próprias características futuras [...].

Uma restrição impõe-se neste ponto: o foco desta reflexão concentra-se em padrões de comportamento administrativo, evitando o terreno aberto do conceito de cultura organizacional, pela diversidade e amplitude de suas inúmeras variáveis, de difícil apreensão no campo de uma pesquisa empírica e quantitativa. Por isso, excluem-se considerações a respeito de premissas, valores, mitos, ritos, simbologias e objetos, para destacar apenas aspectos bem visíveis, identificáveis, mensuráveis e tratáveis estatisticamente. De fato, a administração é uma matéria interdisciplinar e esse problema poderia ser abordado de forma mais abrangente, num estudo de caso específico, fazendo jus à afirmação de Schein (1984) de que "muitos argumentos recentes afirmam que a cultura é a chave da excelência". Neste texto, o problema é tratado no espaço delimitado pelo significado de **padrões de comportamento administrativo**, situado no âmbito da administração geral, não obstante se apóie em disciplinas correlatas.

O presente texto está organizado da seguinte maneira: além desta introdução, enfoca a evolução do pensamento administrativo (Capítulo 2), padrões de comportamento administrativo (Capítulo 3), desenvolvimento organizacional (Capítulo 4), considerações finais (Capítulo 5) e referências bibliográficas.

## 2 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

A palavra organização vem do grego *organon*, que significa instrumento (*apud* WOOD, 1992). Organizações, portanto, têm o sentido de associações humanas para a consecução de objetivos. Sempre estiveram presentes no decorrer da história; todavia, com o desenvolvimento dos mercados (burgos) e a crescente capitalização das oficinas de mestres e aprendizes, sua administração cresceu em importância e complexidade. No início deste século, o engenheiro americano F. W. Taylor (1982) causou profundo impacto com o seu novo método de administração, assentado em determinados "princípios" fundamentais da teoria de trabalho, quais sejam:

- 1) ciência, ao invés de empirismo;
- 2) seleção científica do trabalhador, treinamento, ensino e aperfeiçoamento;
- 3) cooperação da administração, para articular o trabalho dos trabalhadores;
- 4) divisão equitativa de trabalho e responsabilidades.

O que tirava o sossego do engenheiro Taylor era a tendência dos trabalhadores à vadiagem sistemática. A eliminação de tal infortúnio significaria a diminuição dos custos e a redenção do país (no caso, EUA), pela aplicação dos princípios acima enunciados. Todavia, para melhor compreender a própria ciência, o autor propugnava a divisão do trabalho, de forma que a direção planejasse e organizasse, e o trabalhador executasse. Ao executor, chamado hipoteticamente de Schmidt, caberia acatar as ordens, de acordo com o relato reproduzido pelo autor na obra "Princípios de administração científica":

Bem, se você é um operário classificado, deve fazer exatamente o que este homem lhe mandar, de manhã à noite. Quando ele disser para levantar a barra e andar, você se levanta e anda, e quando ele mandar sentar, você senta e descansa. Você procederá assim durante o dia todo. E, mais ainda, sem reclamações. Um operário classificado faz justamente o que se lhe manda e não reclama [...] (TAYLOR, 1982, p. 56).

Outros autores dessa escola, como Frank e Lilian Gilbreth, Harrington Emerson e Henry Ford (CHIAVENATO, 1987) ganharam notoriedade com os seus "princípios de administração", baseados em conceitos-chave como padronização, racionalização, especialização, intensificação, análise e divisão do tempo e do trabalho. Essa idéia não se restringia apenas ao interior da organização. Achava-se que o meio externo estaria disposto a

conformar-se com a engenharia da organização. Henry Ford, por exemplo, no auge da produção do famoso modelo "T" de automóveis proclamava que a cor poderia ser qualquer uma, desde que fosse preta. Tudo girava ao redor da idéia-força de alta produção em massa (CHIAVENATO, 1987; TAYLOR, 1982). De fato, esse modelo de trabalho atraiu muitos adeptos e críticos. Respondeu às demandas da época e algumas de suas contribuições ainda hoje são válidas. Conceitos como "Qualidade do trabalho a partir de padronizações" são retomados por correntes de pensamento atual considerada importantes e modernas (CAMPOS, 1992).

Do outro lado do oceano, o engenheiro francês Henri Fayol propôs um modelo de organização essencialmente funcional, baseado em conceitos como divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, centralização da tomada de decisão, ordem, estabilidade nos cargos e espírito de equipe. Ao invés da obtenção de eficiência a partir de melhorias operacionais, propunha uma adequação da estrutura, para atingir os objetivos.

A teoria de relações humanas, que surgiu logo a seguir, a partir da experiência de Hawthorne, impôs-se como uma alternativa frontalmente diferente à teoria de Taylor: ao invés da ênfase sobre conceitos mecânicos, focaliza aspectos sociais dos empregados, afirmando que um trabalhador satisfeito produz mais e melhor. Nesse sentido, alguns conceitos-chave foram levantados: delegação de autoridade, autonomia, trabalho grupal, confiança e abertura, ênfase nas relações humanas.

A partir de 1930, com o crescente gigantismo das organizações, foi necessário buscar outros modelos descritivos da nova situação que se afigurava. Os trabalhos de M. Weber sobre a burocracia preencheram essa lacuna. Para o autor, a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos fins pretendidos. Surgiu como um novo conjunto de normas morais, às quais denominou de "ética protestante". Para Weber, a burocracia constitui principalmente um tipo de poder, que é melhor compreendido através das particularidades de três tipos de sociedade (BINS, 1990; CHIAVENATO, 1987; MOTTA; PEREIRA, 1980):

- a) *sociedade tradicional*, onde predominam características patriarcais e patrimonialistas (exemplos: família, clã, sociedade medieval);
- b) *sociedade carismática*, onde predominam características místicas, arbitrarias e personalísticas (exemplos: partidos políticos, religiões);

- c) *sociedade legal ou burocrática*, onde predominam normas impessoais e uma racionalidade na escolha dos meios e dos fins (exemplos: grandes empresas, Estados modernos, órgãos públicos).

Desses três tipos de sociedade derivam igualmente três tipos de autoridade: tradicional, carismática e legal ou racional.

Na sociedade patriarcal prevalecem ordens pessoais e arbitrárias; os limites são fixados pelos costumes; a educação provê a crença na "santidade" da tradição (MOTTA; PEREIRA, 1980). Nesse contexto, privilégios, honrarias e favores constituem ocorrências rotineiras.

Na sociedade carismática predominam as características pessoais do líder e a devoção, autenticidade e confiabilidade dos seguidores. Não valoriza leis, estatutos e tradições regulamentadas.

Na sociedade burocrática prevalecem aspectos objetivos como:

- caráter legal das normas e regulamentos;
- caráter formal das comunicações;
- caráter racional e divisão do trabalho;
- impessoalidade nas relações;
- hierarquia de autoridade;
- rotinas e procedimentos padronizados;
- competência técnica e meritocracia;
- especialização da administração que é separada da autoridade;
- profissionalização dos participantes;
- completa previsibilidade do funcionamento.

A burocracia se amolda muito bem a organizações públicas, que funcionam como uma máquina "sine ira ac studio", sem ódio e sem paixão (BINS, 1990; MOTTA; PEREIRA, 1980), fundamentada sobre regras e não sobre personalidades. Da sua aplicação, surgem diversas vantagens, como também desvantagens, denominadas por R. Merton de disfunções (CHIAVENATO, 1987). Pelo esquema, Weber indica claramente que esses tipos de poder constituem diferentes estágios de evolução das organizações.

Em 1960, Douglas McGregor (1980) publicou o livro "The human side of enterprise" para defender o reconhecimento de uma nova teoria, chamada por ele de "Y", em contraposição à teoria tradicional, chamada de "X". Para o autor, as pressuposições da teoria "X" são de que, por natureza, as pessoas:

- são preguiçosas e indolentes;
- evitam o trabalho;
- evitam a responsabilidade;
- precisam ser controladas;
- são ingênuas, sem iniciativa.

De outro lado, as premissas da teoria "Y" são de que as pessoas, por natureza:

- são esforçadas;
- consideram o trabalho naturalmente;
- procuram e aceitam desafios;
- podem ser automotivadas e autodirigidas;
- são criativas e competentes.

Em meados da década de 60, um grupo de autores, que veio a formar a escola do desenvolvimento organizacional, lançou uma série de publicações para desenvolver as organizações, basicamente a partir de treinamento e outras formas de intervenção. A complexidade das empresas, já envolvidas com a tecnologia dos computadores, fez com que essas intervenções fossem vistas sob a perspectiva da teoria dos sistemas. Crescentes especulações começaram a ser feitas a respeito da capacidade de efetivamente se conseguir mudar as organizações.

Remonta a essa época (1958) um artigo de Leavitt e Whisler, com o título de "Management in the 1980's" (*apud* MARKUS; ROBEY, 1988), sobre o papel da tecnologia de informações no caráter e no desenho das organizações. De acordo com Markus e Robey (1988) os trabalhos desenvolvidos desde então têm-se concentrado em aspectos específicos, com enfoques estreitos e níveis de análise muito diversos. A partir das contribuições de Kling, Scacchi e Pfeffer (*apud* MARKUS; ROBEY, 1988), os pesquisadores constroem a seguinte estrutura de abordagem da questão da mudança de organizações:

<b>Agente causal</b>	<b>Estrutura lógica</b>	<b>Nível de análise</b>
· Imperativo tecnológico	· Teoria da variância	· Macro
· Imperativo organizacional	· Teoria do processo	· Micro
· Perspectiva emergente		· Misto

A essência da visão de "imperativo tecnológico" é a palavra "impacto". Essa perspectiva vê a tecnologia como uma força exógena, que determina ou fortemente induz o comportamento de indivíduos e organizações. De modo geral, os autores da área da informática têm utilizado essa perspectiva de análise, da mesma forma que Leavitt e Whisler (*apud* MARKUS; ROBEY, 1988), Simon (1965), Naisbitt e Aburdene (1990), Toffler (1985; 1990), Large (1983) e Myers (1967).

O enfoque do "imperativo organizacional", de outra parte, pressupõe que as ações são racionalmente escolhidas, segundo uma gama de preferências que são consistentes para o alcance de objetivos almejados. Essa perspectiva assegura que as pessoas são capazes de projetar sistemas de informações que satisfaçam as necessidades organizacionais. Dessa forma, a tecnologia é dependente do tomador de decisões. Entre as contingências que os gerentes devem levar em consideração estão: nível organizacional, meio-ambiente, estilo de tomada de decisão e incertezas do ambiente. O enfoque do imperativo organizacional pressupõe que os projetistas de sistemas possam gerenciar os impactos dos sistemas de informação, através da atenção a aspectos técnicos e sociais. Autores como Basil e Cook (1974) consideravam que os indivíduos, organizações e sociedades sofriam o impacto de três fontes principais: das mudanças tecnológicas, do comportamento social e das estruturas institucionais.



A perspectiva emergente, qualitativamente distinta da visão determinística dos imperativos, assegura que os usos e conseqüências da tecnologia de informações emergem imprevisivelmente a partir de complexas interações sociais, o que presume compreensão das intenções dos atores (gerentes) e das características da tecnologia de informações.

No presente estudo, utiliza-se a perspectiva emergente, na presunção de que a tecnologia da informática facilite a existência de determinados padrões de comportamento administrativo, ou simplesmente esteja a eles correlacionada.

Em relação à dimensão "estrutura lógica", os autores consideram a existência de duas teorias: a da variância e a do processo. Essa distinção é algo semelhante à existente entre metodologias de pesquisa longitudinais e cruzadas.

A teoria da variância está relacionada à predição de resultados a partir de variáveis existentes e explica como esses se desenvolvem com o tempo. Nesse caso, uma causa é condição necessária e suficiente para a obtenção de resultados. Na teoria do processo, supõe-se que o precursor seja insuficiente para causar os resultados, mas é tomado como sendo necessário para que ocorram.

A perspectiva emergente (ou situacional) está claramente presente na teoria administrativa desenvolvida a partir do início da década de 70, especialmente pelas contribuições de Fiedler, Argyris, Schein, Reddin, Hersey e Blanchard (CHIAVENATO, 1987; HERSEY; BLANCHARD, 1977). Nesse período, a idéia de "ciclo vital de desenvolvimento" estava permeada em várias disciplinas científicas. Também na administração ela foi desenvolvida por Hersey e Blanchard (1977), com o interessante conceito de "teoria do ciclo vital da liderança", a partir da "teoria contingencial da liderança" proposta por Fiedler. A teoria dos autores reúne os conceitos de vários outros numa abordagem integrada e compreensiva; dentre tais, destacam-se: Fiedler (teoria do ciclo vital da liderança), Argyris (continuum maturidade-imaturidade), Maslow (teoria das necessidades humanas), Herzberg (teoria dos 2 fatores), Likert (sistemas administrativos), e Reddin (modelo 3-D).

No estudo do desenvolvimento dos grupos, deve ser ressaltada a importância do livro "Personalidade e organização", de Argyris (1968). Nessa obra, que focaliza principalmente a questão entre o indivíduo e sua organização, o autor refere que existem incongruências entre as tendências de crescimento de uma personalidade saudável e as exigências da organização formal. Pressupondo que os princípios organizacionais formais sejam idealmente (ou

completamente) definidos, então de outro lado os empregados devem trabalhar em ambiente no qual:

- 1) dispõem de controle mínimo sobre seu mundo de trabalho cotidiano;
- 2) devem ser passivos, dependentes e submissos;
- 3) devem ter limitada perspectiva temporal;
- 4) são induzidos a aperfeiçoar e valorizar o uso frequente de poucas aptidões superficiais e ralas; e
- 5) devem produzir sob condições que levam ao malogro psicológico.

Todavia, nem todos os indivíduos nem todas as organizações limitam-se a esse estado de imaturidade. Na busca de realização da personalidade humana, podem desenvolver os indivíduos de acordo com sete (BERNARDES, 1988) dimensões ou mudanças fundamentais, no processo de evolução da imaturidade para a maturidade. Conforme o autor, as mudanças ocorrem num "continuum" e são as seguintes:

**Quadro 1 – Continuum imaturidade-maturidade**

	<b>IMATURIDADE -----&gt;</b>	<b>MATURIDADE</b>
1	Passivo	Ativo
2	Dependente	Independente
3	Comportamento de poucas formas	Muitas formas
4	Interesses casuais e superficiais	Mais intensos/profundos
5	Perspectiva de curto prazo	Longo prazo
6	Posição subordinada	Igual ou superior
7	Falta de consciência própria	Controle pessoal

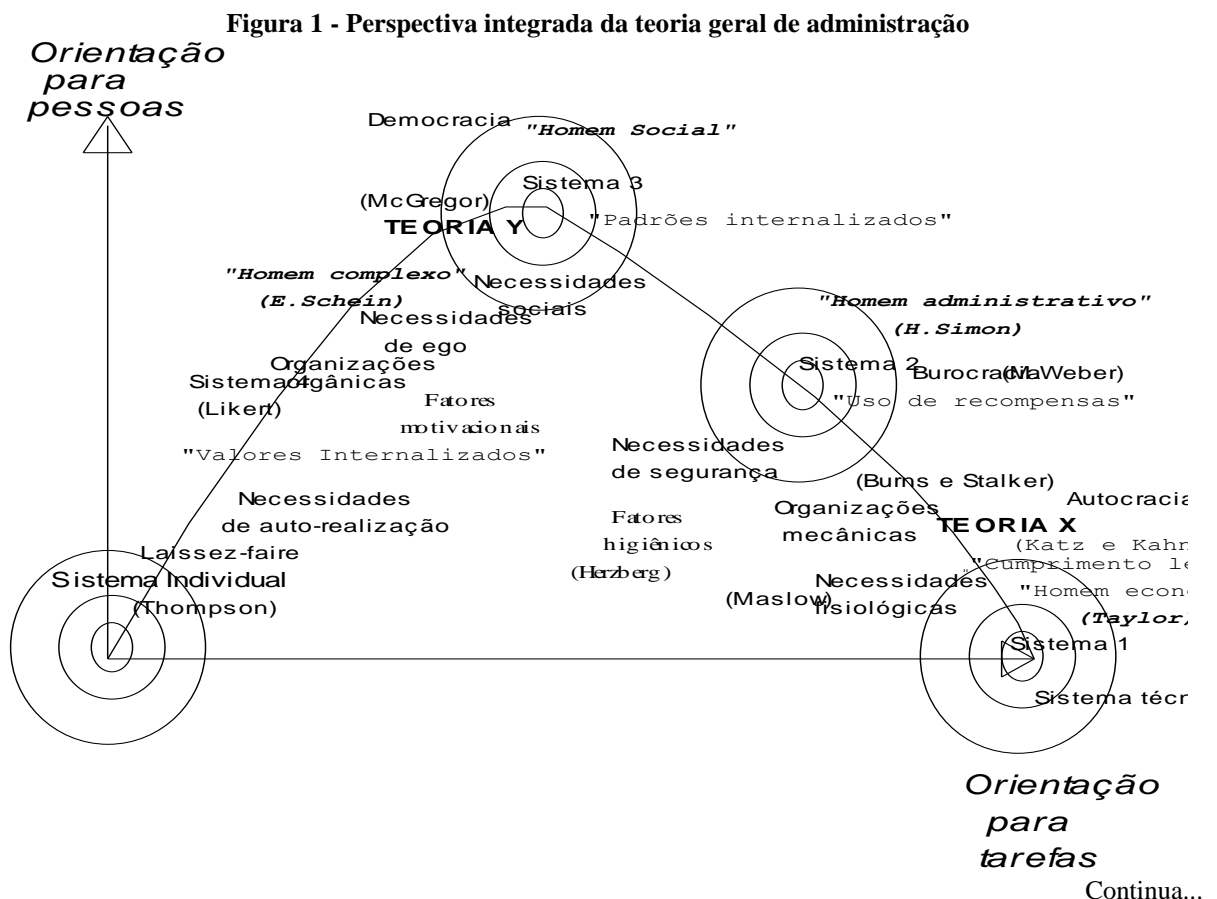
Fonte: construído pelo autor a partir de Argyris (1968).

Para Argyris (1968), a grande apatia e falta de esforço nos indivíduos resulta não de preguiça individual, mas de limitações impostas às pessoas: uma série de características são arquitetadas para limitar a maturidade das pessoas, restringindo a iniciativa, criatividade e responsabilidade. Daí surge um conflito natural entre personalidades maduras e organizações formais, tradicionais. Calcadas geralmente na Teoria X de McGregor, as administrações criam papéis infantis para os trabalhos, e esses frustram o desenvolvimento natural. Argyris, como McGregor e outros autores, propõe a criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento dos indivíduos, como membros de grupos, visando com isso também a contribuir para o

desenvolvimento das suas organizações. Na abordagem, está implícita a idéia de que a maturidade das organizações é suportada pela maturidade dos seus integrantes.

A partir dos estudos de C. Argyris, vários autores referem-se ao conceito de maturidade "pessoal ou organizacional". Conforme o dicionário de Aurélio Buarque H. Ferreira (1975, p. 907), maturidade vem do latim "maturitate", que tem o mesmo significado que "madureza", estado do que está maduro, ou seja, plenamente desenvolvido; indivíduo prudente, ponderado; perfeição, excelência, primor; firmeza, precisão, exatidão.

Ampliando-se os enfoques de Hersey e Blanchard com as contribuições de autores de administração como Schein (suposições a respeito do homem), McGregor (Teoria X e Y), Katz e Kahn (padrões motivadores), Parsons (sistemas organizacionais), Burns e Stalker (desenho das organizações) e vários outros da teoria geral de administração, pode-se construir uma estrutura geral que integre as visões de teorias e escolas, e, dessa forma, facilitar a compreensão das diversas abordagens, bem como a relação entre administração e informática, objeto deste estudo. O gráfico a seguir mostra as contribuições de autores de administração numa visão integrada das respectivas teorias ou postulações.



... continuação.

<b>Maturidade</b>	(C.Argyris)	<b>Imaturidade</b>
· Independente	←	· Dependente
· Ativo	←	· Inativo
· Comportamento de muitas formas	←	· Poucas Formas
· Dirigido por si mesmo	←	· Pelos Outros
· Perspectiva de LP	←	· Curto Prazo

Pelo gráfico pode ser depreendido que à medida que um indivíduo amadurece, menos orientação a tarefas ou pessoas ele espera ou necessita da sua respectiva organização; da mesma forma, quanto mais maduro for, mais ele se volta ao redor de seu sistema individual (THOMPSON, 1976). Outrossim, o gráfico permite compreender que não existe melhor teoria ou abordagem; elas apenas se circunscrevem ou adequam melhor a situações contingências das organizações, à medida que essas evoluem ou se desenvolvem do estágio da imaturidade à maturidade.

Quando Taylor desenvolveu a teoria da administração científica, no início desse século, preencheu uma lacuna existente na administração das organizações da época. Bowditch e Buono (1992) referem que, com o passar do tempo, a atenção principal do controle gerencial evoluiu da supervisão de padrões de movimento físico e maneiras precisas de se realizar o trabalho, para se concentrar agora, com a tecnologia emergente nas organizações, em padrões de atenção, aprendizado e envolvimento mental dos subordinados. Referência semelhante faz Maccoby (1986), quando trata dos padrões motivadores dos trabalhadores dos novos tempos. A questão dos atributos ou habilidades das organizações modernas ou excelentes passou a ser importante foco de atenção dos autores de administração nos últimos anos.

No início da década de 80, Peters e Waterman realizaram uma extensa pesquisa, para explicar o fenômeno das chamadas "empresas excelentes". De acordo com o relato, descobriram que o conteúdo da administração das empresas girava invariavelmente sobre um número limitado de temas, que não estão circunscritos pelas tradicionais teorias X e Y. Os atributos que emergiram das pesquisas, para descrever com nitidez o caráter distintivo das empresas inovadoras e de alto padrão foram os seguintes:

- 1) firme disposição para agir, a fazer as coisas até o fim;
- 2) presença junto do cliente;
- 3) autonomia e iniciativa;

- 4) produtividade através das pessoas;
- 5) operosidade orientada por valores;
- 6) restrição ao conhecido;
- 7) simplicidade de formas e equipes dirigentes pequenas;
- 8) flexibilidade e simultaneidade de propriedades

O conceito de maturidade bem como a visão integrada do pensamento administrativo abrem perspectivas para compreender melhor as proposições de autores mais modernos ou atuais, que tratam da corrente de estudos sobre "organizações excelentes", geralmente assentadas em larga utilização da tecnologia de informática. Diretamente estas obras derivaram do livro "**Teoria Z**", de Ouchi (1982). Todavia, as raízes efetivas dessas concepções encontram-se em trabalhos anteriores, dentre os quais cabe destacar a "**Teoria X e Y**", de McGregor; e "**Organizações mecánísticas X Orgânicas**", de Burns e Stalker (*apud* CHIAVENATO, 1985; 1987).

Em 1989, Waterman Jr. publicou isoladamente outra importante obra sobre esta sistemática, com o título de "O fator renovação", para estabelecer novas conclusões a respeito das pesquisas sobre empresas excelentes. Nela, expõe que a razão do sucesso baseia-se em oito temas principais:

- 1) estabelecimento de direções comuns, baseadas em informações;
- 2) direcionamento e delegação de poder;
- 3) conjunção de fatos amigáveis e controles adequados;
- 4) estabelecimento de espelhos diferentes;
- 5) trabalho em equipe, confiança e poder;
- 6) estabilidade de movimento;
- 7) visibilidade de atitudes e atenção;
- 8) estabelecimento de causas e comprometimento.

O livro "Adhocracia" constitui a obra mais recente de Waterman Jr. (1992). Esse conceito se junta aos de outros (TOFFLER, 1985), para caracterizar nitidamente a forma de trabalho de organizações modernas. O autor refere que "numa definição ampla, adhocracia é qualquer forma organizacional que conteste a burocracia a fim de alcançar o novo". A razão para tal enfoque de administração encontra-se no fato de que "aquilo que é mais estimulante numa organização dá-se fora dos canais apropriados. Tenta-se usar a burocracia para fazer as mudanças, e isto constitui uma abordagem errada". Dentre os conceitos-chave descritos na obra, avultam (de forma recorrente):

- 1) apoio claro e visível da alta administração;
- 2) coleção de fatos, para iniciar o trabalho;
- 3) confiança, integridade, ética e moralidade;
- 4) prazer de trabalhar em equipe;
- 5) benefício social do trabalho;
- 6) política do "suba ou suma";
- 7) poucos níveis administrativos;
- 8) desenvolvimento de uma visão para a empresa.

O conceito de "adhocracia" foi usado por Burns e Stalker (*apud* CHIAVENATO, 1985) na obra "The management of information", publicada através do Tavistock Institute, de Londres, em 1961, com o significado de poder "ad hoc" (que vem da situação). Na obra, os autores analisam uma pesquisa realizada em cerca de vinte indústrias inglesas, para verificar a relação existente entre as práticas administrativas internas e aspectos existentes no ambiente externo. Concluíram que as indústrias podem ser classificadas em dois tipos básicos: as mecânicas (ou mecanísticas) e as orgânicas. O quadro a seguir resume as diferenças (*apud* CHIAVENATO, 1985):

**Quadro 2 – Organizações mecanísticas versus orgânicas**

VARIÁVEIS	ORG. MECANÍSTICAS	ORG. ORGÂNICAS
Estrutura Organizacional:	Burocracia	Adhocracia
Desenho dos Cargos:	Estáveis, Fragmentados, Especializados	Mutáveis
Processo de decisões:	Centralizado	Descentralizado
Comunicações:	Mais verticais	Mais laterais
Confiabilidade:	Nas regras formais	Nas pessoas
Princípios Predominantes:	Administração científica	Teoria relações humanas
Ambiente Externo:	Estável	Instável

Fonte: construído pelo autor a partir da proposição de Burns e Stalker (*apud* CHIAVENATO, 1985).

Alguns anos depois (1969), W. Bennis (1972), expoente da escola do desenvolvimento organizacional, atualizou essa tabela, enfatizando os seguintes pontos:

**Quadro 3 – Organizações mecânicas versus orgânicas**

VARIÁVEIS	ORG. MECÂNICAS	ORG. ORGÂNICAS
Ênfase:	Nos indivíduos	Nos grupos
Base do relacionamento:	Na obediência	Na confiança
Responsabilidade:	Dividida	Compartilhada
Divisão do trabalho:	Hierárquica	Multi-grupal
Tomada de decisões:	Centralizada	Descentralizada
Solução de conflitos:	Através de repressão	Através de negociação

Fonte: construído pelo autor a partir da proposição de W. Bennis (1972).

Para o autor, os novos tempos preconizam a falência do modelo burocrático de organização, em favor de outro mais orgânico, que tenha capacidade de evoluir (em ciclos), de aprender a aprender, de auto-renovar-se. É interessante observar que esses conceitos foram retomados mais tarde por outros autores de administração, dentre os quais cabe destacar João Batista de A. Oliveira (1998). Entre as principais tendências do futuro, o autor aponta para:

- maior envolvimento, participação e autonomia das pessoas no trabalho;
- surgimento de "equipes temporárias", na forma de forças-tarefa organizadas ao redor de problemas a serem solucionados por pessoas com diferentes habilidades profissionais;
- necessidade de trabalho mais criativo e significativo, dentro de organizações flexíveis (ou adaptativas).

O conceito de adhocracia também foi muito usado por Toffler (1985), especialmente na sua obra "A empresa flexível".

O outro autor da obra "Vencendo a crise", Tom Peters (também Thomas Peters), voltou ao mercado literário em 1989 através do livro "Prosperando no caos". Nessa obra, o autor refere que o retrato da empresa dos anos 90 será, caracteristicamente:

- 1) mais plana (menos camadas na estrutura organizacional);
- 2) povoada por unidades mais autônomas;
- 3) orientada no sentido da diferenciação, produzindo bens de alto valor adicionado e criando nichos de mercado;
- 4) consciente da qualidade;
- 5) consciente do atendimento;
- 6) mais orientada para o cliente;
- 7) muito mais rápida na inovação;
- 8) usuária de pessoas altamente treinadas e flexíveis, como o principal meio de se adicionar valor.

Mais recentemente (1992), Tom Peters publicou a obra "Liberation management", para tratar da nova visão de administração nos anos que precedem a virada deste século. O autor projeta um futuro em que as organizações não existirão mais na forma como as conhecemos, em função da tendência de que "mercados se fragmentam, produtos se multiplicam, tudo se transforma em bens de moda". Conforme o autor, na nova economia, a maior parte do trabalho será de inteligência, em redes de times (equipes) semipermanentes, formadas de 10-20 pessoas orientadas a projetos, em que cada uma é autônoma, um centro produtor de oportunidades. Nessas novas organizações, a flexibilidade e velocidade de trabalho terminarão com as estruturas tediosas das organizações hierárquicas tradicionais, com as quais nos acostumamos a conviver. Pelos exemplos coletados, o futuro pertence a organizações competentes, assentadas em equipes revolucionárias, estruturas libertas, do ponto de vista dos indivíduos e da sociedade.



Na França, Archier e Sérieyx (1989) desenvolveram o livro "A empresa do 3o. tipo", com uma linha de raciocínio semelhante. Para os autores, as empresas do tipo 1 podem ser classificadas na verdade como sendo do tipo "Taylor desemperrado", uma vez que apenas refinaram alguns conceitos, para estender o ciclo de contradições. As do 2o. tipo são constituídas essencialmente pelas estatais, em que a burocracia domina as ações. Em contraposição a esses dois modelos, encontram-se também as empresas do 3o. tipo, que enfrentaram com sucesso os desafios dos novos tempos, através da incorporação das seguintes características principais:

- 1) humanização da empresa, para proporcionar uma qualidade de vida compatível;
- 2) progressos sociais e sinérgicos;
- 3) progressos tecnológicos inovadores;
- 4) maior flexibilidade e reatividade das estruturas;
- 5) capacitação dos trabalhadores.

Pela exposição dos autores, constata-se claramente a idéia de estágios evolutivos, nos diferentes tipos de organizações.

No Brasil, Semler (1988) referiu as diferenças de conceito de administração, de uma forma bastante coloquial, mas ilustrativa. Para o autor, no país não existe propriamente um padrão de referência. As características negativas fundamentais das organizações nacionais tradicionais seriam: centralização, nepotismo, favoritismo, visão de curto prazo, exploração da mão-de-obra, falta de confiança, preguiça. Do lado positivo, existiriam o dinamismo, jogo de cintura, coragem e vontade de ver a indústria progredir.

O autor classifica as empresas em três tipos: as pequenas, as grandes nacionais e as multinacionais. As primeiras, de modo geral, são conduzidas segundo o estilo patrimonialista. As grandes empresas nacionais utilizam um modelo de meio termo, entre o patrimonialismo e a burocracia. As multinacionais, geridas com um enfoque claramente burocrático, caracterizam-se por uma série de traços marcantes:

- processo decisório moroso;
- pouca criatividade local;
- formalidade nas comunicações;

- dificuldade de incentivar mudanças;
- excelente visão estratégica de longo prazo;
- bom sentimento de unidade dos funcionários;
- compartilhamento de valores;
- baixo índice de paternalismo;
- senso de responsabilidade com o meio-ambiente coerente e intenso;
- existência de feudos nas diversas áreas administrativas;
- moral e ética consistentes;
- sistemas de informação ágeis.

Tendo em vista que nenhum desses conceitos satisfaz, o autor propõe um modelo de administração mais avançado, colocado nos seguintes fundamentos:

- participação e envolvimento dos funcionários;
- confiança, respeito e justiça interna;
- valores/cultura própria;
- profissionalização (menos paternalismo);
- descentralização/trabalho em equipes;
- visão do futuro, planejamento de médio/longo prazo;
- treinamento.

Pelo exposto, verifica-se que esse modelo de organização menos familiar/burocrático e mais aberto/profissional de fato constitui um estágio mais avançado de desenvolvimento, em que os pontos de vista se aproximam dos pontos referidos por outros autores de obras sobre empresas ditas excelentes. Esses autores enfocam a administração que virá a partir da crescente emergência da informática ou da tecnologia de informação nas organizações.

DeLisi (1990) afirma que essa tecnologia (de informações) facilita (embora não dirija) a emergência de uma nova forma organizacional, na base de três idéias centrais:

- 1) as organizações girarão ao redor de pequenos times;
- 2) as organizações serão mais centradas nos clientes;
- 3) as organizações terão menos gerentes e assessores.

As mudanças se justificam porque as informações não precisarão mais de filtros, tornando-se disponíveis diretamente aos interessados. A tecnologia de informações também facilita a formação de pequenas equipes de trabalho, conectando em rede uma série de especialidades e pontos de vista.

O autor também salienta que a integração evoluirá até que as equipes se transformem em sistemas, dos quais o corpo humano é o melhor exemplo. Em tal metáfora, o conhecimento fará o papel do sangue, e o capital, a função da nutrição.

Em seu artigo, O'Reilly (1989) centraliza o enfoque sobre o conceito de normas, que são definidas como sendo "expectativas compartilhadas pelos membros de um grupo". Para promover inovações, por exemplo, observaram que as melhores organizações valorizam caracteristicamente normas relacionadas com:

**1) aceitação de riscos:**

- liberdade para experimentar e errar;
- tolerância a erros;
- permissão para a discussão de idéias banais;
- não-punição de erros;
- valorização do "status quo";
- esquecimento do passado;
- foco no longo prazo;
- expectativa de que a inovação faça parte do trabalho;
- atitudes positivas com relação à mudança;
- impulso para o desenvolvimento;

**2) recompensas à inovação:**

- valorização das idéias;
- respeito às idéias iniciais;
- atenção e apoio dos superiores;
- celebração de realizações;
- implementação de sugestões;
- encorajamento;

**3) abertura:**

- comunicação aberta e troca de informações;
- melhor escuta;
- acesso franco;
- flexibilidade, rodízio nos cargos;
- encorajamento do pensamento lateral;
- adoção da perspectiva do cliente;
- aceitação de críticas;
- treinamento contínuo;
- honestidade intelectual;
- aceitação do conflito;
- propensão a consultas;

**4) objetivos comuns:**

- senso de orgulho da organização;
- trabalho de equipe;
- partilha dos créditos de trabalho;
- flexibilidade no trabalho;
- senso de participação;

- eliminação de mensagens dúbias;
- visões compartilhadas;
- busca do consenso;
- respeito e confiança mútuos;
- enfoque organizacional;

**5) autonomia:**

- tomada de decisão e responsabilidade nos níveis menores;
- descentralização dos procedimentos;
- liberdade de ação;
- expectativa de que se pode ter impacto;
- delegação;
- tomada de decisões rápidas e flexíveis;
- minimização da burocracia;

**6) crença na ação:**

- não-obsessão pela precisão;
- ênfase em resultados;
- ansiedade pela falta de tempo;
- valorização da realização de coisas;
- apreciação do trabalho duro;
- ênfase na qualidade;
- exclusão de procedimentos burocráticos.

Para o autor, as atitudes e comportamentos são a expressão das normas.

Pagès e outros (1990), que analisaram os comportamentos vigentes numa grande e moderna ("hipermoderna") organização de informática, hipoteticamente chamada de "TLTX", observaram que a gestão através de normas ou regulamentos, aos quais os indivíduos aderem voluntariamente, constitui característica fundamental da nova forma de poder. Referem que em organizações desse tipo é necessário "fazer o jogo das regras até o fim". Os autores complementam que essas regras compõem um "credo", a ser seguido pelos membros desse sistema, baseado nos seguintes itens:

- progresso técnico e mudança;
- auto-superação, esforço e sacrifício;
- respeito e consideração alheia;
- sucesso individual;
- ética/honestidade;
- busca da perfeição;
- qualidade dos produtos e serviços;
- realização profissional;
- recompensa pelos esforços;
- ausência de favoritismo;
- liberdade de expressão.

Em seu artigo sobre a emergência de um novo modelo de organização, Drucker (1988) enfatiza que o mercado de trabalho prefere agora trabalhadores mais instruídos a trabalhadores manuais, sendo que aqueles resistem ao esquema de controle e comando que as organizações tomaram do exército há cem anos atrás. Acima de tudo, o motor das mudanças é a tecnologia de informações.

O mundo do trabalho requererá crescente autodisciplina e maior ênfase em responsabilidades individuais. A organização do futuro pode ser modelizada como a de um hospital, em que especialistas liderados por um chefe têm uma missão, a de cuidar da cura de doenças, através de trabalhos por equipes "ad hoc", sem gerentes intermediários. Essas

organizações baseadas em informações também serão construídas sobre objetivos comuns claros, que podem ser traduzidos para ações claras. Cada membro assume responsabilidades e exerce o autocontrole sobre suas atividades.

A idéia de que o poder tende a migrar para os detentores das informações ou do conhecimento é constante em várias outras obras recentes, indicadoras da vocação do momento.

Na obra "Powershift: as mudanças do poder", Toffler (1990) focaliza o papel crucial do conhecimento na estrutura de poder das organizações. O autor aponta que o mais importante fato econômico de nossa era tem sido o surgimento de um novo sistema para a criação de riqueza, baseado não mais em músculos, mas na mente. Esse conceito diverge radicalmente da visão do bom trabalhador ("Schmidt"), de Taylor (1982). Toffler acentua que a revolução da informação tende a derrubar os cubículos e os canais da tradicional burocracia, **à medida que a informação flua livremente**. O significado desse fato é muito grande, pelo deslocamento implícito de poder que provoca. Isso pode ser melhor compreendido, ao se recuperarem os fatos ocorridos nos anos de surgimento dos primeiros grandes computadores em organizações burocráticas. Textualmente o autor refere que:

As primeiras grandes unidades centrais de processamento administradas pelos sacerdotes dos dados apoiavam as burocracias existentes nas empresas e no governo. Isso explica o temor e o desprezo iniciais que provocaram no público. As pessoas comuns sentiam que aquelas máquinas monstruosas eram mais uma ferramenta de poder que poderia ser usado contra elas. Os próprios bancos de dados que elas armazenavam se pareciam com as burocracias a que serviam (TOFFLER, 1985, p. 196).

Todavia, com o surgimento da microinformática, essa realidade vem sofrendo uma transformação significativa. A "inteligência" foi colocada em múltiplos computadores de mesa, e os dados estão sendo organizados em bancos relacionais, que são menos hierárquicos. Mais recentemente, os bancos de dados de "hipermeios" dão aos usuários uma flexibilidade de trabalho ainda maior. Com os hipermeios, pretende-se configurar a informação de forma livre e com livre fluxo. Os novos sistemas, ao permitirem buscas sistemáticas ou intuitivas, abrem as portas para a acidentalidade das descobertas, que são essenciais à inovação. Como efeito, força-se um estado de maior liberdade intelectual e para formas de processamento do conhecimento que são profundamente antiburocráticas. Essa nova forma de pensar tende a derrubar os pequenos e rígidos monopólios de informações que o excesso de especialização criou nas burocracias. Como consequência, tende a ocorrer um doloroso deslocamento de poder para longe dos guardiões do conhecimento. A isso, deve ser ainda acrescentado o

surgimento das redes de comunicação não-hierárquicas, que cruzam as companhias, violam limites dos departamentos e entreligam os usuários de diversos níveis da estrutura.

O autor complementa que, a partir dessa nova realidade das organizações, pode-se vislumbrar uma das mais fundamentais relações entre o conhecimento e o poder na sociedade: o elo entre a forma como um povo organiza seus conceitos e o modelo segundo o qual ele organiza suas instituições.

Naisbitt e Aburdene (1990), na obra "Megatrends 2000", enfatizam que as pessoas tendem a valorizar a independência, não gostam de burocracia e procuram equilibrar o trabalho com outras prioridades, como a família e o lazer. Referem ainda que o modelo militar de gerência pressupõe comando através de autoridade, enquanto o da liderança suscita lealdade, comprometimento e respeito, num processo pedagógico interativo. O líder eficaz obtém esse tipo de resposta dando um exemplo de excelência: sendo ético, aberto, delegando poder e inspirando seus seguidores. Para os autores, na década de 90, o desafio básico da liderança é estimular o trabalhador novo e mais instruído a ser mais empreendedor, a autogerenciar-se e a orientar a si mesmo no sentido de aprender durante toda a vida. Há por isso um reforço do desenvolvimento individual, que repercute no desenvolvimento organizacional, em lugar da produção obtida à custa de um mero coletivismo anônimo. Para os autores, no mundo adiantado, a humanidade ganha o pão de cada dia através da criatividade de pessoas e não do esgotamento de bestas de carga.

Esse enfoque também é corroborado por João Batista A. Oliveira (1992), na obra "A empresa inteligente". Conforme o autor, as organizações competitivas do século XXI são aquelas que aprendem a aprender, através de permanente treinamento de seus funcionários.

O Quadro 4 apresentado a seguir, sintetiza o conjunto de questões levantadas por autores de administração, anteriormente referidos. Um detalhamento maior do quadro pode ser consultado no texto original de Klering (1994).



**Quadro 4 – Questões administrativas referidas por autores de administração**

Questões
1- Ocupação constante
2-Valorização do arrojo individual
3-Apoio de colegas e superiores
4-Intercâmbio de idéias
5-Existência de ideal
6-Correção de documentos/relatórios
7-Tendência à punição
8-Valorização do avanço técnico
9-Freqüente checagem da qualidade
10-Diálogo produtivo com gerentes
11-Intolerância a filas e burocracias
12-Repartição resultados e lucros
13-Planejamento das atividades
14-Apoio a eventos sociais
15-Administração com autoridade
16-Tolerância a passos ilógicos
17-Busca da perfeição nos negócios.
18-Liderança democrática/particip.
19-Fácil continuidade no emprego
20-Mais invest. No patrimônio físico
21-Diferenciação do status de chefias
22-Discussão franca de idéias
23-Projetos de longo prazo
24-Respeito a idéias inovadoras
25-Ansiosidade intervalos de trabalho
26-Utílização de controles explícitos
27-Promoção pelo favoritismo
28-Estímulo ao sucesso na carreira
29-Ambiente de trabalho agradável
30-Incômodo com controles financ.
31-Exigência de servidores capazes
32-Absorção total pelo trabalho
33-Controle estatístico do trabalho
34-Ambiente tranqüilo para trabalho
35-Rodízio constante nos cargos
36-Autonomia para chefes de equipe
37-Exigência trabalhadores flexíveis
38-Emprego de longo prazo
39-Fatos regidos por regras
40-Treinamento com enfoque amplo
41-Exigência de aparência agradável
42-Consideração das idéias dos func.
43-Valorização da inovação
44-Existência de constantes filas
45-Exatidão dos controles financ.
46-Ocorrência de barreiras nós-eles
47-Muito trabalho dos funcionários
48-Delegação decisões em grupo
49-Gerência via regulamentos
50-Trabalho junto do cliente
51-Organização autônoma trabalho
52-Busca de dados exatos/confiáveis
53-Mudanças e realinh. constantes
54-Envolvimento direto gerentes
55-Resultados financeiros lógicos

Continua...

... continuação.

56-Definição de poucos objetivos/negócios
57-Firme disposição para agir
58-Utilização pesquisas tomada de decisões
59-Tolerância a erros e protestos
60-Forte sentimento de equipe
61-Comprometimento pequeno
62-Divisão entre planej./execução.
63-Diálogo sem formalismos
64-Equipes simples e pequenas
65-Firme comprometimento serviços
66-Elevadas expectativas realização
67-Relação longo prazo com clientes
68-Evolução obrig. quadro de carreira
69-Maior valorização conheç. técn.
70-Atenção fornec. e sociedade
71-Delegação de responsabilidades
72-Realização pesquisas de mercado
73-Investimento no aprimoramento técnico
74-Premiação por resultados
75-Valorização aspirações dos funcionários
76-Efetividade dos compromissos
77-Existência de co-responsabilidade
78-Renovação e melhoria contínua
79-Adoção de normas rígidas
80-Resultados com paciência
81-Discussão aberta das decisões
82-Filosofia de poucos slogans
83-Domínio de mais tecnologias
84-Permissão para refazer trabalhos
85-Existência de muitos manuais
86-Interesse de informar as pessoas
87-Responsabilidade na execução de serviços
88-Busca da perfeição dos produtos
89-Acesso livre a salas/divisões

Fonte: construído pelo autor a partir da literatura consultada.

### 3 PADRÕES DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os padrões de comportamento constituem uma manifestação da cultura de uma organização. Durhan refere que os padrões podem ser entendidos como sendo as regras de um jogo, ou seja, estruturas que dão significado às ações (*apud* FLEURY, 1989). O tema da cultura de organizações constitui um dos principais discursos dos anos 80, da mesma forma que a estratégia, nos anos 70, a estrutura, nos anos 60, e administração por objetivos, nos anos 50 (FREITAS, 1991). Existem diversas interpretações para o termo, dentre as quais podem ser referidas as seguintes:

[...] quando o Homo Sapiens começa a desenvolver um comportamento cultural, começa a ficar fiel a alguns novos e não biológicos conceitos de valores [...] os antropólogos aprenderam que a introdução numa sociedade de um novo e útil invento tecnológico pode ter tremendas repercussões em todos os aspectos da maneira de ser de um grupo [...], o mais perturbador efeito provocado pelo machado de ferro foi sentido, não no campo da tecnologia, mas no domínio dos valores e idéias tradicionais (TITIEV, 1966, p. 13-21).

A cultura é o conjunto de soluções originais que um grupo de seres inventa, a fim de se adaptar a seu ambiente natural e social (VERHELST, 1992, p. 37).

Cultura Organizacional é o padrão de premissas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e interação interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e agir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 3).

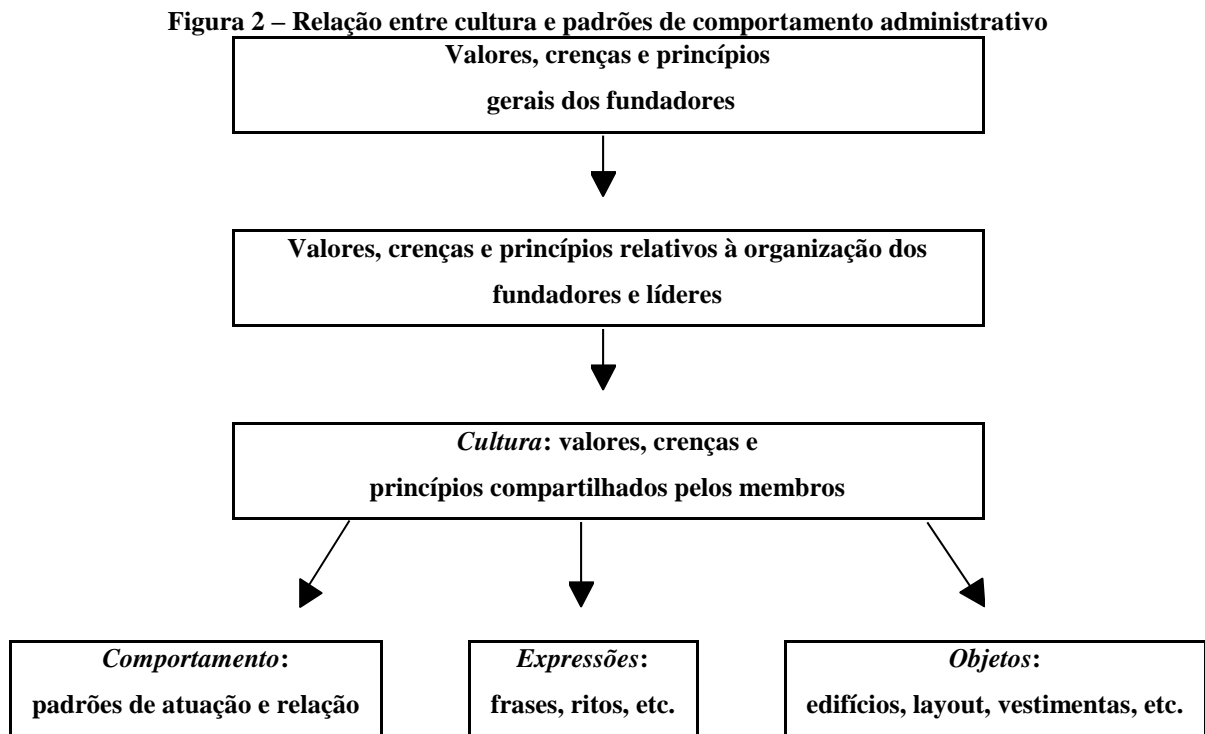
Em artigo de 1983, L. Smircich analisou uma série de outros conceitos de cultura e de organização, que surgiram na literatura de acordo com várias perspectivas de abordagem (SMIRCICH, 1983). Ultimamente, no estudo de organizações, o conceito de cultura de Schein (1984) obteve grande aceitação.

O conceito de Schein (1984) é dos mais abrangentes e definidores. Para ele, a cultura se divide em três níveis, a saber:

1. **dos artefatos e criações:** abrangem a tecnologia, arquitetura, estrutura física, documentos, padrões de comportamento;
2. **dos valores;**
3. **das premissas.**

Este texto enfoca os padrões de comportamento administrativo, manifestos e percebidos pelos participantes de organizações altamente informatizadas até não-informatizadas. Não se pretende analisar a lógica subjacente às posições de cada respondente, mas apenas identificar diferenças entre elas, no horizonte dos indicadores fixados para a análise do problema.

Os comportamentos são derivados dos valores que, por sua vez, tendem a ser transformados, com o tempo, em pressupostos crescentemente admitidos como certos ("taken for granted"). A Figura 2 a seguir, adaptada de José M. Anzizu (*apud* FREITAS, 1991), apresenta, de forma ilustrativa, a relação existente entre cultura organizacional e padrões de comportamento:



Fonte: adaptado pelo autor de José M. Anzizu (*apud* FREITAS, 1991).

Este texto fixa-se apenas nos padrões de comportamento administrativo, ou seja, aqueles relacionados com as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar ações de organizações.

O sentido da expressão "padrões de comportamento" é semelhante ao que Bourdieu (*apud* PAGÈS *et al*, 1990) chama de "habitus", ou seja, predisposição em adotar certos tipos de comportamentos em face das situações dadas.

Para organizar ou distribuir os padrões de comportamento segundo diversos domínios ou áreas de abrangência, pode-se usar o paradigma proposto por Schein (1984), a partir de trabalho original de Kluckhohn e Strodtbeck (SCHEIN, 1984).

O autor propõe a seguinte estrutura de temas e questões subjacentes (resumidas neste texto):

**1) *Relação da organização com seu ambiente***

- Como é a relação com o meio-ambiente? de dominação? de submissão? de harmonia?

**2) *Natureza da realidade e da verdade***

- O que é real? um fato? como se determina a verdade? como é descoberta?

**3) *Natureza da natureza humana***

- A pessoa humana é intrinsecamente boa ou má? o que é melhor, a teoria X ou Y?

**4) *Natureza da atividade humana***

- O que é certo? ser ativo? empreendedor? o que é trabalho e lazer?

**5) *Natureza dos relacionamentos humanos***

- O que é certo, ser individualista ou cooperativo, baseado na tradição, no carisma ou na lei? como o poder deve ser distribuído?

Essa estrutura é útil para o enfoque dos padrões de comportamento administrativo, visto que permite organizar as contribuições dos diversos autores de administração na forma de um modelo abrangente e consistente.

Em vista da diversidade de padrões de comportamento (ou de "regras do jogo") possíveis, as pessoas tendem a racionalizar suas ações. De acordo com H.Simon, não podendo abstrair todas as condições, opções e possíveis resultados, contemporizam com limitações advindas do próprio exercício de papéis administrativos (SIMON, 1965). Para o autor, as pessoas (tomadoras de decisões) já têm regras pré-definidas de abordagem das situações reais. Usa o termo de "decisões programadas" com a conotação de prescrição ou estratégia detalhada. Em virtude de as atividades programadas exigirem menos esforço que as não-

programadas, existe uma certa tendência natural de as organizações substituírem, ao longo do tempo, estas por aquelas, dando preferência a estas últimas ou então programando as primeiras. Essa tendência de as atividades programadas expulsarem as não-programadas é conhecida por "Lei do planejamento de Gresham" (SIMON, 1965).

O desenvolvimento das organizações e sociedades depende da adoção de constantes programas, métodos ou padrões de trabalho. Para Campos (1992), padrão tem a conotação de consenso a respeito de procedimento, medida, maneira de pensar, dirigir [...], com o objetivo de unificar e simplificar de tal maneira que, de forma honesta, seja conveniente e lucrativo para as pessoas envolvidas.

O'Reilly (1989) usa, nesse sentido, o termo "normas". Para o autor, as normas caracterizam uma organização, revelam expectativas a respeito de atitudes e comportamentos apropriados ou inapropriados e constituem padrões socialmente aceitos.

Katz e Kahn (1976) referem que o comportamento padronizado constitui um comportamento de papel e que os papéis exercidos pelos elementos dos sistemas caracterizam-se por normas e valores. As normas se referem ao comportamento sancionado e os valores fornecem as razões para os requisitos normativos. Os autores ainda afirmam que as normas são padrões que se tomam como referência para julgar o comportamento aceitável ou inaceitável.

Neste estudo, enfocam-se padrões de comportamento administrativo, ou seja, relacionados às atividades de planejar, organizar, dirigir e controlar.

O Quadro 5 a seguir apresenta uma estrutura de enquadramento de padrões de comportamento administrativo de organizações, de acordo com os 5 (cinco) domínios de temas do modelo de E. Schein:

**Quadro 5 – Padrões de comportamento administrativo por temas**

<b>Domínios de temas</b>	<b>Padrões de comportamento administrativo</b>
<b>1) relação da organização com seu ambiente interno e externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• foco do negócio</li> <li>• clareza de objetivos</li> <li>• perspectiva temporal dos projetos</li> <li>• relação com clientes</li> </ul>
<b>2) natureza da realidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uso de controles</li> <li>• aceitação de riscos</li> <li>• busca da inovação</li> <li>• transparência</li> <li>• precisão/confiabilidade de informações</li> <li>• abrangência de informações</li> <li>• organização de informações</li> <li>• lógica de informações</li> <li>• qualidade de informações</li> </ul>
<b>3) natureza da natureza humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uso de controles pessoais</li> <li>• capacitação</li> <li>• tolerância a erros</li> <li>• valorização do conhecimento</li> <li>• consideração de idéias</li> </ul>
<b>4) natureza da atividade humana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autonomia</li> <li>• iniciativa/criatividade</li> <li>• disposição para a ação</li> <li>• envolvimento</li> <li>• responsabilidade comprometimento</li> <li>• ética</li> <li>• flexibilidade funcional</li> </ul>
<b>5) natureza dos relacionamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sociabilidade</li> <li>• relação sup/subordinado</li> <li>• envolv. dos chefes</li> <li>• apoio interpessoal</li> <li>• trabalho em equipe</li> <li>• tipo de liderança</li> </ul>

Fonte: construído pelo autor, a partir do modelo temas, de E. Schein (1984).

#### 4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento de um caráter corporativo maduro constitui provavelmente o maior desafio da administração moderna. A integração da personalidade de indivíduos numa personalidade corporativa, através de padrões comuns de inter-relacionamento, fundados em valores e pressupostos organizacionais, conforma, de fato, a grande "chave da excelência".

Essa preocupação foi manifesta por B. Sievers (1990, p. 7-12), ao referir que:

Apesar das ocasionais referências a um "homem complexo", os conceitos de interação homem-empresa e o de indivíduos entre si limitam-se a um enfoque que Maslow [...] definiu como "psicologia de muletas" [...]. À medida em que noções mais amplas sobre a vida, sabedoria, maturidade e sentido da morte são excluídas da noção predominante de indivíduo dentro da teoria organizacional, cria-se uma idéia bastante ingênua que inevitavelmente classifica os empregados como imaturos [...]. Em nossas sociedades ocidentais, somos tentados a confirmar a ficção de que nossa vida privada nada tem a ver com a nossa vida social ou política [...]. Apesar do mito político de que todos os homens são iguais, alguns parecem mais iguais que os outros [...], acredita-se que aqueles que estão no topo sejam tidos como oniscientes e onipotentes e, por conseguinte, todos os demais sejam ignorantes e impotentes.

O autor ressalta que os indivíduos devem encontrar significado do trabalho que realizam, dentro das organizações que os tratam de forma madura; repete que a ciência da administração deve contribuir para a compreensão da sociedade industrial e seu desenvolvimento, sem ser mera projeção não-crítica de idéias e práticas das elites administrativas. A administração, conforme o autor, requer uma noção de integridade ou sintonia entre objetivos de indivíduos e organizações maduras.

Todavia, a organização é um mito, uma abstração de uma realidade. De fato, constitui um sistema de várias partes, que atuam de forma inter-relacionada para o alcance de objetivos ou missões, muitas vezes abstratamente fixados.

A arquitetura dos sistemas organizacionais compostos de *pessoas*, que realizam *tarefas*, dentro de *estruturas*, utilizando *tecnologias*, dentro de *ambientes* abertos requer habilidade e tempo de maturação do empreendimento.

A tecnologia constitui, portanto, apenas um de cinco componentes ou variáveis essenciais das organizações.



No atual estágio de desenvolvimento do conhecimento humano, as organizações podem desenvolver mais ou menos cada uma das suas cinco variáveis fundamentais. Desta forma, a decisão de se investir prioritariamente na variável *Tecnologia de informática* certamente não produzirá, por si só, todos os resultados esperados. A busca da maturidade implica opção por várias alternativas ou *componentes interdependentes*. O atingimento do estágio de maturidade, ao que tudo indica, só pode ser alcançado se as organizações se empenharem em promover a evolução equilibrada e plena das cinco variáveis, ao mesmo tempo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos, como de Klering (1994), deixam claro que há relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo. Ou seja, há uma relação entre maturidade tecnológica de organizações e seus correspondentes padrões de comportamento administrativo. Esse enfoque pode ser substancialmente ampliado se forem incluídas outras variáveis organizacionais, inclusive a da maturidade organizacional geral. Isso permitirá compreender melhor os conceitos atuais de "empresas excelentes", "reengenharia" (HAMMER; CHAMPY, 1994), "renovação de fatores" (WATERMAN JR., 1989) e outros.

Outrossim, a relação comprovada entre informática e padrões de comportamento administrativo deixa evidente a inter-relação existente entre as disciplinas de administração de sistemas e administração geral. De fato, a administração geral constitui um campo de estudos interdisciplinar, não podendo prescindir das contribuições da psicologia, sociologia, estatística, teoria de sistemas, informática e outras disciplinas. Atualmente, a relação inversa, das outras disciplinas em relação à administração de organizações, também se configura como verdadeira.

Este texto ajuda a resgatar uma parte de um mosaico maior, que é a teoria geral da administração. Suas diversas teorias, escolas e abordagens apresentam partes conexas, que podem levar a uma perspectiva geral integrada. Na aparente diversidade de concepções de autores, pesquisadores e práticos, há uma unidade lógica.

O objetivo final de pesquisas em administração não é apenas o de elucidar ou compreender melhor um problema, uma realidade ou um fenômeno administrativo isolado. Os achados devem levar as organizações a estabelecerem melhores estratégias, filosofias, padrões e práticas administrativas, de forma que, pela ação coletiva, se obtenha uma qualidade de vida melhor para as pessoas, organizações e sociedade em geral. De longe, esse é realmente o horizonte visado por esta pesquisa.

Estudos, como de Klering (1994), confirma que existem associações entre estágios de informatização de organizações e seus padrões de comportamento administrativo, sem especificar quais são causa ou efeito. A partir do conjunto de constatações e interpretações reunidas num contexto, administradores e profissionais em geral podem compreender melhor a relação entre desenvolvimento tecnológico, pessoal e organizacional, para traçar, com clareza e objetividade, estratégias e políticas de desenvolvimento das suas organizações,

especialmente no que tange aos aspectos de tecnologia. Para tanto, há que ver, calcular, memorizar, relacionar, interconectar, combinar, reunir, guardar e pôr à disposição quantidades consideráveis de informações relevantes. Todavia, esse complexo todo de nada serve sem que, diante dele, haja alguém desenvolvido, capaz de distanciar-se do terreno das certezas e perseguir, com arrojo e destemor, uma nova e tênue pista que lhe acena, do lado de lá da fronteira do conhecimento do seu tempo.

## REFERÊNCIAS

ARCHIER, Georges; SERIEYX, Hervé. **A empresa do 3º tipo**. São Paulo: Nobel, 1989.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: USAID, 1968.

BASIL, Douglas C.; COOK, Curtis W. **Management of change**. Berkshire: McGraw-Hill, 1974.

BENBASAT, Izak *et al.* A critique of the stage hypothesis: theory and empirical evidence. **Communications of the ACM**, v. 27, n. 5, p. 476-485, May 1984.

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgar Blücher, 1972.

BERNARDES, Cyro. **Teoria geral das organizações**: os fundamentos da administração integrada. São Paulo: Atlas, 1988.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gerência à brasileira**. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1989.

BINS, M. **Curso de sociologia**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1990.

BOWDITCH, James; BUONO, Antony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRADFORD, David L.; COHEN, Allan R. **Excelência empresarial**: como levar as organizações a um alto padrão de desempenho. São Paulo: Harbra, 1986.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Othoni, 1992.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PEREIRA, Maria José Lara de Bretas. **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada**. Porto Alegre: FAPERGS, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil: 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

DE ONDE vêm as receitas de excelência. **Exame**. p. 70-76, out. 1991.

DELISI, Peter S. Lessons from the steel axe: culture, technology and organizational change. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 1, p. 83-92, Fall 1990.

DRUCKER, Peter. The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 6, p. 45-53, Jan./Feb. 1988.

FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização. In: FLEURY, Maria Tereza Fleury; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. p. 15-27.

FREITAS, Maria Esther. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron e McGraw-Hill. 1991.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARMON, Frederick G.; JACOBS, Garry. **A diferença vital**: desencadeando os poderes do sucesso empresarial. São Paulo: Maltese, 1992.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.

HUFF, Sid L.; MUNRO, Malcolm C.; MARTIN, Barbara H. Growth Stages of end user computing. **Communications of the ACM**, v. 31, n. 5, p. 542-550, May 1988.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KING, John Leslie; KRAEMER, Kenneth L. Evolution and organizational information systems: an assessment of Nolan's stage model. **Communications of the ACM**, v. 27, n. 5, p. 466-475, May 1984.

KLERING, Luis Roque. **Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo em organizações brasileiras**. 1994. 403 f. Tese (Doutorado

em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

LARGE, Peter. **A microrrevolução**. Rio de Janeiro: Reverté, 1983.

MACCOBY, Michael. Motivating technical people-I. **Research Management**, v.24, n.4, 1986.

MAIDIQUE, Modesto A.; HAYES, Robert H. The art of high-technology management. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 35-48, Winter 1984.

MARKUS, M. Lynne.; ROBEY, Daniel. Informational technology and organizational change: causal structure in theory and research. **Management Science**, v. 34, n. 5, p. 582-598, May 1988.

McGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz Bresser. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

MYERS, Charles A. **The impact of computer on management**. Massachusetts: MIT, 1967.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patricia. **Megatrends 2000**. São Paulo: Amana-key, 1990.

NOLAN, Richard L. Managing the crisis in data processing. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 115-126, Mar./Apr. 1979.

NOLAN, Richard L. Managing the computer resource: a stage hypothesis. **Communications of the ACM**, v. 16, n. 7, p. 399-405, July 1973.

NOLAN, Richard L. Computer data bases: the future is now. In: NOLAN, Richard L. **Iterative decision oriented data bases systems**. New York: William C. House, 1977.

NOLAN, Richard L. Managing information systems by committee. **Information Systems**, v. 4, n. 25, p. 72-79, July/Aug. 1982.

OLIVEIRA, João Batista Araújo e. **A empresa inteligente**. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

O'REILLY, Charles. Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. **California Management Review**, v. 31, p. 9-25, Summer 1989.

OUCHI, William G. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Fundo Educ. Bras., 1982.

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

PETERS, Thomas J. **Liberation management**. New York: Alfred A. Knopf, 1992.

PETERS, Thomas J.; WATERMAN Jr., Robert H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harbra, 1986.

PETERS, Tom. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. **MIT Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, Winter 1984.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 1, p. 5-16, jan./mar. 1990.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

SIMON, Herbert A. **The shape of automation**: for men and management. New York: Harper & How, 1965.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 339-358, 1983.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blücher; Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1978.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1982.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TITIEV, Misdra. **Introdução à antropologia cultural**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1966.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TOFFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças do poder. São Paulo: Record, 1990.

VERHELST, Thierry. **O direito à diferença**: identidades culturais e desenvolvimento. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

WATERMAN Jr., Robert H. **O fator renovação**: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva. São Paulo: Harbra, 1989.

WATERMAN Jr., Robert H. **Adhocracia**: o poder para mudar. São Paulo: Pioneira, 1992.

WOOD, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 4, p. 6-18, set./out. 1992.



## GLOSSÁRIO DE TERMOS TÉCNICOS

- 1) **Análise Fatorial**: técnica estatística para descobrir tendências de dados; as tendências constituem os fatores (ou conjunto de correlações); os fatores devem ser interpretados;
- 2) **Coefficiente alpha**: medida de credibilidade, que indica a consistência interna de uma escala;
- 3) **Correlação**: medida estatística que indica como duas variáveis se relacionam entre si: variam de +1 a -1, sendo que um valor negativo indica uma relação inversa;
- 4) **Escala de Likert**: seqüência ordenada de legendas que expressam graus diferentes de reação de uma pessoa diante de questões estruturadas previamente pelo método de Likert; essas questões aguardam respostas que tipicamente vão do *discordo totalmente* até o extremo oposto de *concordo totalmente*; ao todo, oferece cinco ou mais alternativas de posicionamento do respondente a um instrumento de pesquisa. Teoricamente, essas escalas são paramétricas (contêm diferenças de mesma magnitude); mas, de fato, compõem-se de indicadores (legendas) de formas específicas de evidenciação de diferenças, que devem ser tratadas por técnicas não-paramétricas. De modo geral, exaurem-se os recursos das técnicas paramétricas, porque trazem muito mais informações e detalhes, que as não-paramétricas.
- 5) **Mecanicistas**: concepções fundadas na crença de que os fenômenos são determinados por leis causais rigorosas, que geram processos cujos momentos são determinados pelas condições antecedentes, vistas como estanques ou invariáveis; na referência a organizações com esta característica, autores de administração têm também usado com freqüência as expressões *organizações mecânicas* ou *organizações mecanísticas*, em contraposição às *orgânicas*, teoricamente mais flexíveis e adequadas a ambientes mais incertos.
- 6) **Significância**: probabilidade de um número vir da chance; um resultado que se pode esperar vir da sorte apenas uma vez, num experimento repetido 100 vezes, é "*significante ao nível de 1%*"; geralmente o limite padrão adotado é 5%.

O presente texto foi compilado a partir da tese de doutorado do autor Luis Roque Klering, intitulada "Relação entre estágios de informatização e padrões de comportamento administrativo em organizações brasileiras", desenvolvida e defendida na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, em 1994, tendo recebida nota 10,0 e menção de distinção. O texto resgata a parte teórica da tese, referente ao comportamento administrativo de organizações em geral. Nos últimos anos, especialmente a partir da obra "In search of excellence", de Peters e Waterman, um vasto conjunto de livros e publicações tem apontado para a existência de atributos característicos de organizações tidas como excelentes e que, quase sem exceção, fazem uso intensivo da tecnologia da informática, tanto como atividade-fim, quanto como atividade-meio, para o alcance dos seus objetivos. A análise prévia dos autores de obras sobre empresas excelentes leva à hipótese da existência de associações entre os estágios de informatização de organizações e seus correspondentes padrões de comportamento administrativo. Nesse sentido, não se analisa quem constitui a causa ou efeito de um estado de coisas: apenas se identificam correlações entre fatos observáveis. A evolução, em termos de informatização, pressupõe maior emprego de controles (automatizados), trabalho em equipe, participação decisiva do usuário, organização detalhada dos dados, acessos imediatos a dados, maior ênfase no planejamento, aproveitamento de centros de informações (que difundem conhecimentos), uso de dicionários...

ISBN 978-85-8045-489-5



9 788580 454895 >

BOOKESS