

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

UMA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PARA SU-  
PERAR CRISES BUROCRÁTICAS EM EMPRESAS

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CA-  
TARINA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA

MARIA TEREZA BARROS DE ANDRADE

FLORIANÓPOLIS

SANTA CATARINA - BRASIL


MARÇO - 1978

UMA ABORDAGEM DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL  
PARA SUPERAR CRISES BUROCRÁTICAS EM EMPRESAS

MARIA TEREZA BARROS DE ANDRADE

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
"MESTRE EM ENGENHARIA"

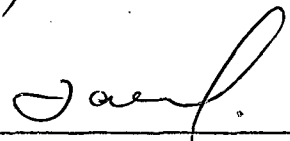
ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FORMA  
FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO.

  
\_\_\_\_\_  
PROF. LEONARDO ENSSLIN, Ph.D.  
COORDENADOR

APRESENTADA PERANTE A BANCA EXAMINADORA COMPOSTA DOS PROFESSORES

  
\_\_\_\_\_  
PROF. OTÁVIO FERRARI FILHO, M.Sc.  
ORIENTADOR

  
\_\_\_\_\_  
PROF. JOHN ROBERT MACKNESS, Ph.D.

  
\_\_\_\_\_  
PROF. FRANCISCO AFONSO E. VIEIRA M.B.A.



0.249.176-3

UFSC-BU

Dedicada à  
Rita Mickaela e  
Roberta Manuela

## AGRADECIMENTOS

- À CAPES, ao FINEPE pelo apoio financeiro, sem o qual não teria sido possível a elaboração deste trabalho.
- Ao Prof. Otávio Ferrari Filho, pela orientação sensata e conselhos valiosos que possibilitaram a elaboração e conclusão do trabalho.
- Ao Prof. John Robert Mackness por suas sugestões impregnadas de bom senso que foram de extrema utilidade para o desenvolvimento deste trabalho.
- À TELESC pelas pesquisas realizadas em seus diversos departamentos.
- Aos meus amigos que sempre me estimularam em todos os momentos.
- E a todos que direta ou indiretamente ajudaram na elaboração deste trabalho.

## R E S U M O

O presente trabalho tem por objetivo apresentar alternativas para se superar a crise burocrática em empresas.

No desenvolvimento do trabalho, apresenta-se aspectos da burocracia, meios para detectar o seu surgimento e resumos de métodos administrativos que podem oferecer às empresas uma saída da crise burocrática.

Esse trabalho poderá ser útil a qualquer tipo de empresa, tendo como restrição certos cuidados que serão necessários na implantação dos métodos sugeridos. Devido ao pouco tempo do aparecimento desses métodos e de que seus conhecimentos não estão bem difundidos, poderá eventualmente surgir falsas interpretações e expectativas a respeito de seus efeitos. Geralmente esses efeitos são conseguidos em médio e longo prazo, porém desde o início da implantação, a empresa poderá sentir os impactos e com isso ter possibilidade de prever os benefícios que esses métodos proporcionarão.

## S U M M A R Y

The objective of this research is to show how a burocratic crisis in the growth of a firm, can be overcome. The research shows how a burocratic crisis can develop and what means can be used to detect it. A summary of the methods available to help a firm overcome the crisis is also included.

The application of these methods is not easy. The methods themselves are not yet well developed and this means that great care must be taken in their use. The impact of these methods is more likely to be felt in the long term than in the short term, since their adoption often requires a change in the management style used in the firm. However short term effects do appear and these enable predictions to be made about the long term impact.

## I N D I C E

INTRODUÇÃO .....	01
CAPÍTULO 1 - BUROCRACIA .....	04
1.1. Histórico .....	04
1.2. Conceitos .....	06
1.3. Características .....	11
1.4. Ameaças a Burocracia .....	11
CAPÍTULO 2 - SUGESTÕES PARA SE DETECTAR UMA CRISE BUROCRÁTICA NA EMPRESA .....	13
2.1. O Modelo de Desenvolvimento de Larry E. Greiner ...	13
2.2. Análise do histórico da Empresa .....	16
2.3. Análise dos Planos da Empresa .....	16
2.4. Análise e Verificação dos Procedimentos .....	17
2.5. Análise dos Relatórios Gerenciais .....	18
2.6. Aplicação de Questionário e Entrevistas .....	18
2.7. Exemplo Prático da Aplicação desses Procedimentos .	19
CAPÍTULO 3 - RESUMO DOS MÉTODOS ADMINISTRATIVOS SUGERIDOS COMO POSSÍVEIS SOLUÇÕES DE UMA CRISE BUROCRÁTICA. ....	23
3.1. Desenvolvimento Organizacional .....	24
3.2. Administração por Objetivos (APO) .....	25
3.3. Renovação Organizacional .....	29
3.4. Análise Transaccional .....	31
3.5. Comunicação Eficaz .....	32
3.6. O Grid Gerencial .....	33
3.7. Teoria 3D .....	36
3.8. O Modelo Tridimensional de Eficiência do Líder (Her-	

sey-Blanchard) .....	39
3.9. Os Sistemas Gerenciais de Likert .....	42
3.10. O Modelo de Contingência de Liderança de Fiedler .	43
3.11. Tabela de Comparação entre os Métodos apresentados	45
<b>CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO PRÁTICA (CONCLUSÕES DO QUESTIONÁRIO</b>	
<b>APLICADO À TELESC) .....</b>	<b>47</b>
4.1. Antecedentes .....	47
4.2. Campo de Aplicação .....	48
4.3. O Questionário .....	49
4.4. Resultados do Questionário .....	52
<b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES GERAIS E SUGESTÕES .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>67</b>



## LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1 - O modelo de desenvolvimento de empresas .....	14
Figura 2 - O ciclo da administração por Objetivos .....	28
Figura 3 - Modelo de Desenvolvimento Organizacional .....	30
Figura 4 - O Grid Gerencial .....	35
Figura 5 - Os estilos básicos da Teoria 3D .....	37
Figura 6 - O modelo da Teoria 3D .....	38
Figura 7 - Os quatro estilos básicos do comportamento de líder .....	40
Figura 8 - O modelo tridimensional da eficiência .....	41
Figura 9 - Estilos de liderança adequados para várias si- tuações de grupo .....	44
Figura 10 - Cronograma dos objetivos para gerentes .....	65

## I N T R O D U Ç Ã O

O tema desse trabalho está voltado para o estudo das ciências do comportamento.

Esta é uma ciência nova e muito empírica, pois seu aparecimento ocorreu depois da Primeira Grande Guerra Mundial.

Da década de 20 ao final da de 30, vários fatores importantes ocorreram, permitindo-se rotular a esse período, de época da Revolução Ideológica. Nesta fase foram assentadas as sólidas bases em que se fundamentaria o movimento administrativo de pós-guerra. Aproximando-se o final da guerra, com o acentuado desenvolvimento em todos os setores, o grande progresso das Ciências Sociais (mormente Antropologia Cultural, Sociologia e Psicologia Social), e a melhoria das condições de vida do homem, os trabalhadores começaram a fazer reivindicações, tendo como base o progresso material e social.

Esses movimentos, favoreceram o desenvolvimento de novos modelos de organização. Esse clima gerou o aparecimento da escola Behaviorista (= do comportamento humano), que enfocava a análise estrutural-funcional, o conceito de cultura e se interessava pela construção e validade de hipóteses empiricamente verificáveis sobre a conduta humana em organizações em larga escala.

A análise estrutural-funcional busca padrões básicos ou permanentes das necessidades, desejos, disposições e expressões humanas em qualquer sociedade. Apesar de reconhecer a grande diversidade cultural nas diversas sociedades humanas procura denominadores comuns para a gramática e a síntese universal da vida coletiva.

Por outro lado, o conceito de cultura é utilizado para tornar patente todo o complexo de ciências e comportamento de uma sociedade, mostrando a interdependência existentes e permitindo, dessa maneira, visualizar a administração em qualquer sociedade específica em relação a todos os fatores que a rodeiam e a condicionam: teorias políticas, sistema educacional, distinção de classes e castas, tecnologia econômica e assim por diante.

A Escola Behaviorista se identificou, portanto, com o que se chama de organização informar, pois suas soluções se voltam mais para as necessidades do homem, procura-se ajustá-los ao trabalho, aumenta-se sua motivação e a sua produtividade, em conseqüência.

Como a área das ciências do comportamento possui um vasto campo de pesquisa, limitou-se o trabalho ao estudo de possíveis soluções para a saída de uma crise burocrática.

Como o trabalho é baseado num artigo de Larry E. Greiner, "Evolução e Revolução do Desenvolvimento das Organizações" (1), e de acordo com o mesmo a saída da crise burocrática é um crescimento pela colaboração, procurou-se soluções através da mesma.

Existem algumas limitações do modelo de Larry E. Greiner. Entre elas pode-se citar que o desenvolvimento de uma empresa é um processo muito complexo para estar totalmente contido num gráfico tão simplificado. O que se observa na prática é que não existe realmente uma divisão nítida e perfeita entre as várias etapas

---

(1) GREINER, Larry E. Evolução e Revolução das Organizações. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1975, volume 1, nº 14.

de crescimento. O que existe são características marcantes que permitem identificar mais ou menos, o atual estágio de desenvolvimento que a empresa atravessa.

Outro aspecto que se deve ressaltar é que numa mesma empresa é possível que os seus diversos departamentos estejam passando por diferentes estágios de crescimento. Essas observações não invalidam a utilização do modelo às empresas, simplesmente chama a atenção para esses detalhes que se julga importantes e necessários.

O presente trabalho inicialmente apresenta a burocracia com seus aspectos históricos, conceituais, características e prováveis ameaças a sua extinção.

A seguir são estabelecidas sugestões para detectar uma crise burocrática, incluindo um exemplo prático desses procedimentos.

Os resumos de vários métodos administrativos que podem solucionar uma crise burocrática constituem o terceiro capítulo.

Posteriormente faz-se uma aplicação prática utilizando-se para isso de um questionário e entrevistas.

O quinto e último capítulo constará das conclusões a respeito do trabalho apresentado.

## C A P Í T U L O 1

BUROCRACIA1.1. Histórico

A burocracia é um assunto muito complexo, que tem sido focalizado sob vários ângulos.

Geralmente a burocracia assume duas conotações diferentes: uma positiva e outra negativa. O conceito negativo de burocracia é tradicional e data de longo tempo.

"Segundo Littré, o termo teria sido empregado pela primeira vez em 1745, por V. de Gourmay. Pouco mais tarde, aparece um escrito de Mirabeau, em acepção pejorativa que se tornou habitual" (1).

"Até épocas bem modernas, a burocracia parece ter surgido como um subproduto da aristocracia. A falta de inclinação de parte da aristocracia por um governo ativo e em alguns casos a transferência do poder para as mãos de funcionários permanentes gerou o surgimento da burocracia. Em outros casos, pode-se atribuir a origem da burocracia ao desejo da coroa de possuir um cor

---

(1) RAMOS, Guerreiro. Administração e Estratégia do Desenvolvimento. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1966, pág. 245.

po de servidores pessoais que possa servir de contrapeso ao apetite de poder da aristocracia. Neste último caso, os próprios burocratas podem ter-se desenvolvido em uma aristocracia, como sucedeu na França do século XVIII. Anteriormente ao século XIX, as burocracias sempre procuraram, onde fosse possível, tornar-se uma casta privilegiada.

O advento do governo democrático no século XIX aniquilou no mundo ocidental, a possibilidade de manter um sistema pelo qual os funcionários pudessem constituir uma casta hereditária e permanente. Mas, a maior parte das novas condições que acompanhavam a democracia, tornaram possível a burocracia sob nova forma. Era essencial ter um conjunto de peritos cercando o ministro encarregado de um determinado serviço" (2).

Nos meados do século XX, a burocracia passou a ter um novo aspecto. Era uma estrutura organizacional baseada em regras estabelecidas pelo sociólogo alemão Max Weber (1946). Data daí, o aparecimento da burocracia em sentido positivo. A burocracia de Weber surgiu como decorrência da necessidade que as organizações sentiram de ordem e de exatidão e das exigências dos trabalhadores por um tratamento imparcial.

Atualmente existem duas correntes de pensamento com respeito a burocracia: uma acha que será a burocracia a forma dominante das organizações ainda por um longo período de tempo. Outra corrente afirma que a burocracia está com os dias contados e que

---

(2) WALDO, Dwight. Problemas e Aspectos da Administração Pública. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. São Paulo, 1966, pág. 47.

para substituí-la surgirá uma nova forma de organização denominada pós-burocracia.

## 1.2. Conceitos

Como existem dois empregos do termo burocracia, um num sentido popular e pejorativo e outro num sentido positivo que é caracterizado por ser designativo, analítico e preciso, apresenta-se no presente trabalho, definições de ambos os sentidos, pois como tipo de organização a burocracia possui características boas e más, que são oriundas desses conceitos.

Seguindo-se a ordem cronológica, inicialmente apresenta-se o conceito de pré-burocracia.

Pré-burocracia é caracterizada nas organizações onde "as pessoas não valem pelo que produzem, ou pelo que desempenham, mas pelo que são, tradicionalmente, pelo prestígio de que elas, suas famílias e seus clãs estão investidos" (3).

Os conceitos positivos de burocracia são múltiplos, porém, observa-se que em todos eles ressalta-se a importância de que é uma forma para dirigir e organizar as empresas.

---

"Burocracia emprega-se na ciência social contemporânea para designar um tipo geral de organização humana, discernível mediante critérios significativos de outros tí

---

(3) LANG, Brimberg, Close e Associados - Internacional DO/36.

pos de organização humana" (4).

Segundo Warren Bennis "burocracia é uma invenção social que foi aperfeiçoada durante a Revolução Industrial, com o objetivo de organizar e dirigir as atividades das empresas" (5).

Já Max Weber conceitua burocracia da seguinte maneira : "burocracia é uma organização em que existe uma divisão racional de trabalho e o poder de decisão flui de cima para baixo, na organização" (6).

Os conceitos negativos de burocracia também são em número considerável e observa-se através deles, que a burocracia é caracterizada por ser o tipo de organização onde impera o regime da papelada desnecessária, o parasitismo e a paixão pela rotina.

"Robert Michels atribui a burocracia incoercível tendência para segregar a oligarguização, e que toda vez que um agrupamento humano adquire caracteres burocráticos, nele, surge, necessariamente, um círculo de membros, que monopoliza o poder e as decisões, e assim tende a perpetuar-se" (7).

---

(4) WALDO, Dwight. Problemas e Aspectos da Administração Pública. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. São Paulo, 1966, pág. 51.

(5) BENNIS, Warren G. Desenvolvimento Organizacional - Sua Natureza, Origens e Perspectivas. Editora Edgard Blücher Ltda. São Paulo, 1972, págs. 21-22.

(6) LANG, Brimberg. Close e Associados - Internacional DO/36.

(7) RAMOS, Guerreiro. Administração e Estratégia do Desenvolvimento. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1966, pág. 247.



Ludwig Von Mises diz: "ninguém pode ser, ao mesmo tempo, um correto burocrata e um inovador. O progresso é precisamente aquilo que as regras e os regulamentos não prevêem: está necessariamente fora do campo da atividade burocrática" (8).

Burocracia é um complexo de círculos viciosos. Esta é a opinião de Michel Crozier. Taxativamente escreve: "Propomos chamar sistemas burocráticos de organização todo sistema de organização no qual o circuito, erros - informações - correções - funciona mal e onde não pode haver, por isso, correção e readaptação rápida dos programas de ação, em função dos erros cometidos" (9).

Depois da apresentação desses múltiplos e variados conceitos de burocracia, passa-se a definir o que vários autores chamam de pós-burocracia.

Pós-burocracia é caracterizada por "organizações mais flexíveis, capazes de uma rápida adaptação, uma organização que se modele segundo as condições temporárias do momento" (10).

Como já foi salientado anteriormente, Max Weber é considerado o precursor da burocracia positiva, e por esse motivo elaborou-se um pequeno resumo dos princípios básicos, objetivos e conclusões do trabalho de Weber, que possibilita uma melhor visão do desenvolvimento da sua estrutura burocrática.

As bases da burocracia de Weber são as seguintes:

"1. - Existem áreas jurídicas, oficiais fixadas por regras

---

(8) Idem, pág. 247.

(9) RAMOS, Guerreiro. Administração e Estratégia do Desenvolvimento. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1966, pág. 251.

(10) LANG, Brimberg, Close e Associados - Internacional DO/36.

2. - Organizações têm um sistema restrito de hierarquia de autoridade.
3. - A administração é baseada em documentos escritos conhecidos como relatórios.
4. - Administrar é: "pressuposições perfeitas e excelente treinamento".
5. - Atividade burocrática é uma ocupação contínua.
6. - Administração da burocracia "segue regras gerais, as quais são mais ou menos estáveis, mais ou menos exaustivas e podem ser aprendidas" (11).

Esses seis princípios definem a estrutura do sistema administrativo de Weber que pode ser aplicado em maior ou menor extensão em qualquer organização de trabalho, independente da meta particular que a organização deseja alcançar.

Weber estava em geral preocupado com o que diz respeito entre as diferenças da administração do estilo burocrático e outros sistemas baseados em diferentes tipos de autoridade.

Weber catalogou três tipos de autoridade de acordo com o processo de legitimização pelo qual o poder torna-se autoridade.

"Uma delas é a autoridade tradicional, sancionada simplesmente pelo tempo e pelo status aceito de quem a reivindica. Esse tipo de autoridade tende a caracterizar as sociedades primitivas, ou sociedades "civilizadas" em que a lei e a ciência são rudimentares.

---

(11) MANSFIELD, Roger. Bureaucracy and centralization An Examination of Organization Structure O/DAMPI/145 74 - 477/ASQ.

Outro tipo é a autoridade carismática. Esta é baseada em qualidades pessoais de liderança ou de magnetismo. Este tipo de autoridade é ilustrada pelo herói de guerra ou pelo profeta religioso" (12).

O terceiro tipo é a autoridade racional ou legal. É baseada em um conjunto de regras aceitas pelos membros de uma organização como legítimas.

"A autoridade legal é inerente ao posto, não ao homem, e qualquer um pode exercê-la se tiver alcançado o posto "segundo as regras".

Este terceiro tipo de autoridade legítima na organização humana, está associada com a burocracia; a burocracia é a maneira típica em que se torna institucional a autoridade legal.

As conclusões do estudo de Weber foram que a organização burocrática tem condições ideológicas e tecnológicas necessárias que precisam ser preenchidas" (13).

As organizações assim como os organismos, possuem meios ambientes que têm de ser estudados para que se possa compreendê-las.

Após a apresentação dos conceitos e do estudo de Weber, verifica-se que como toda organização a burocracia possui características próprias.

---

(12) WALDO, Dwight. Problemas e Aspectos da Administração Pública. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios. São Paulo, 1966, págs. 46-47.

(13) Idem, pág. 47.

### 1.3. Características

Entre essas características pode-se observar:

- Paixão pela rotina na administração
- "Uma bem definida cadeia de comando" (14)
- O sacrifício da flexibilidade à regra
- "Uma divisão de trabalho baseada na especialização" (15)
- Resistência a novos métodos de trabalho
- "Um sistema de regras e de procedimentos para lidar com todas as contingências que se relacionem com as atividades de trabalho" (16)
- "Impersonalidade nas relações humanas" (17)

### 1.4. Ameaças a Burocracia

Estudos recentes de Warren Bennis sobre burocracia, alertam para os seguintes aspectos que são por ele denominados "ameaças a burocracia".

"Uma transformação rápida e inesperada.

Um aumento de tamanho onde o volume das atividades tradicionais da organização não é suficiente para sustentar o crescimento.

A complexidade da tecnologia moderna, onde for exigível a integração entre atividade e pessoas altamente especializadas e de competências diferentes.

---

(14) BENNIS, Warren G. Desenvolvimento Organizacional - Sua Natureza, Origens e Perspectivas. Editora Edgard Blücher Ltda., São Paulo, 1972, pág. 22-23.

(15) Idem, págs. 22-23

(16) Ibidem, pág. 22.

(17) Ibidem, pág. 23.

Uma ameaça basicamente psicológica, surgida de repente de uma mudança no comportamento administrativo" (18).

Apesar dessas ameaças à burocracia, a sua liquidação não é científica, é ideológica.

A burocracia torna-se perniciosa e prejudicial às organizações quando suas características negativas prevalecem no sistema e é contra essas características negativas que precisa-se lutar para que as empresas cresçam num ambiente sadio.

---

(18) Ibidem, pág. 23.

## C A P Í T U L O 2

SUGESTÕES PARA SE DETECTAR UMA CRISE BURO-  
CRÁTICA NAS EMPRESAS

A burocracia como já foi visto anteriormente, possui várias características. Porém, muitas vezes se torna difícil aos dirigentes de empresa visualizarem uma crise burocrática somente através dessas características. Surge então o problema: como é possível detectar a crise burocrática na empresa ?

O objetivo desse capítulo é apresentar sugestões que possam auxiliar a resolução desse problema.

2.1. Modelo de Desenvolvimento de Larry E. Greiner

Um dos instrumentos de maior auxílio que se pode utilizar para esse fim é o Modelo de Desenvolvimento de Empresas de Larry E. Greiner (1). Esse modelo apresenta cinco estágios de crescimento que Greiner denominou-os "evolução" e representam os vários estágios de desenvolvimento que a empresa atravessa durante sua existência. São os seguintes os estágios de crescimento: Criatividade, Orientação, Delegação, Coordenação, Colaboração. Após cada período de crescimento ocorre uma crise administrativa

---

(1) GREINER, Larry E. Evolução e Revolução das Organizações. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1975, volume 1, nº 14.

que é proveniente das soluções adotadas durante o período de crescimento. A essas crises administrativas Greiner denominou-as "revolução". Os estágios de revolução são: Liderança, Autonomia, Controle, Burocracia.

O modelo de desenvolvimento será apresentado a seguir para melhor compreensão do mesmo.

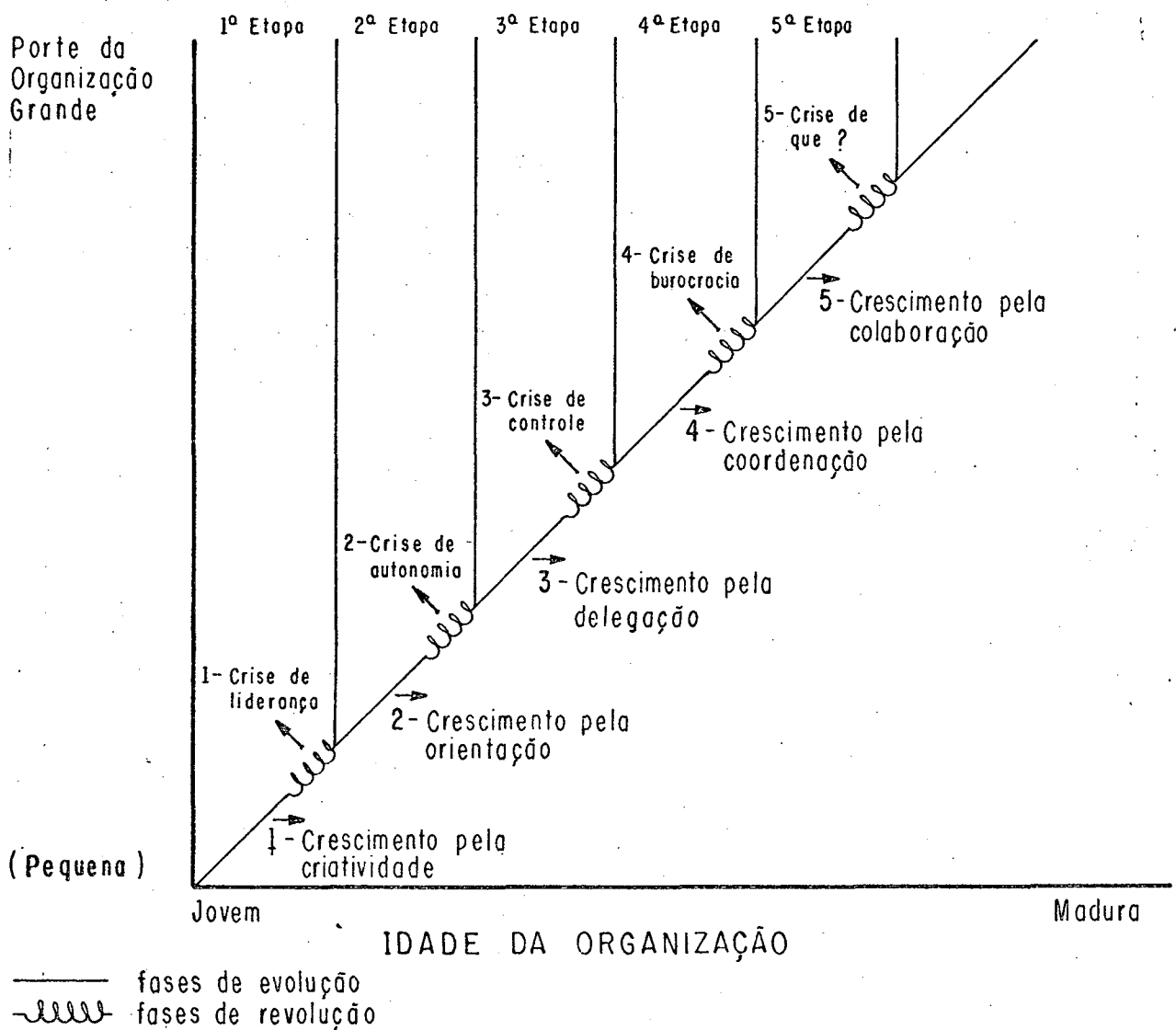


Figura 1 - O modelo de crescimento de empresas (2)

(2) Idem, pg. 6.

A duração desses períodos é determinada pelos fatores: mercado, idade da empresa.

Empresas que atuam num mercado de rápida expansão tem os seus períodos evolutivos breves e empresas maduras e de crescimento lento tem os seus períodos evolutivos mais demorados.

As características dos períodos de crescimento e dos períodos de crises administrativas são:

- Crescimento pela Criatividade - fase inicial da empresa onde administra-se sem seguir regras rígidas pois o objetivo principal dessa etapa é a criação de um mercado consumidor.

- Crise de Liderança - é necessário uma reestruturação das comunicações, estabelecimento de objetivos e planos para a empresa e participando os mesmos aos empregados.

- Crescimento pela Direção - a empresa atravessa um período de expansão contínua sem maiores problemas.

- Crise de Autonomia - com a maior complexidade e diversificação da empresa, os administradores de nível mais baixo sentem a necessidade de tomar parte no processo decisório e pressionam a empresa nesse sentido.

- Crescimento pela Delegação - ocorre uma descentralização e dividem-se esforços, encargos e poderes.

- Crise de Controle - a alta direção sente que o controle foge de suas mãos e criam-se novos sistemas e estruturas dentro da empresa.

- Crescimento pela Coordenação - tenta-se integrar todas as atividades da empresa para atingir-se um objetivo comum e diminuir a formalidade entre dirigentes e administradores de nível médio.



• Crise Burocrática - a organização se torna grande demais e muito complexa e não pode ser administrada por meio de programas formais e sistemas rígidos.

• Crescimento pela Colaboração - existência de uma forte colaboração pessoal numa tentativa de superar a crise burocrática. Crise de Que ? Até o momento continua sendo uma incôgnita embora vários especialistas no assunto estejam realizando estudos a esse respeito.

Através dessas características do crescimento da empresa é possível verificar se a empresa está atravessando uma crise burocrática.

## 2.2. Análise do Histórico da Empresa

O passado da empresa é a melhor fonte de identificação de problemas. É através da análise e interpretação da história da empresa que se tem condições de averiguar quais os métodos administrativos empregados até agora, as conseqüências oriundas da utilização dos mesmos e quais as fases críticas que a empresa atravessou até atingir o atual estágio de desenvolvimento. Esse procedimento dá condições que permitem reconhecer se a empresa está situada em uma crise burocrática ou se encontra próxima a atingir esse estágio.

## 2.3. Análise dos Planos da Empresa

Entende-se por planos da empresa as suas políticas admi

administrativas e os objetivos que a empresa pretende alcançar. Toda organização deve teoricamente ter esses planos bem definidos e escritos para que todos saibam como a empresa opera e para onde ela se dirige. Caso esses planos não estejam definidos, os empregados não sabem o que se espera deles e conseqüentemente ocorrerá um fluxo muito grande de papéis em circulação, relatórios provenientes de erros cometidos por não se saber o que a empresa deseja alcançar. Quando na empresa existem excessivos planos e não ocorre um equilíbrio e compatibilidade entre os mesmos, também se cria um regime de papelada desnecessária devido ao fato de não haver coordenação nos planos e ordem de prioridade. Trabalha-se muito e não se produz nada de relevante e efetivo para que a empresa obtenha os resultados esperados.

#### 2.4. Análise e Verificação dos Procedimentos

Os procedimentos de uma empresa são as informações de como a empresa deve operar. Essa análise permite observar como é posto em prática os planos da empresa.

Geralmente ocorrem sérias distorções com respeito a execução desses procedimentos. Muitas vezes esses procedimentos não são obedecidos e em seu lugar surge, ainda que são tacitamente, uma outra maneira de executar determinado trabalho. Esse fato pode ser conseqüência de: falta de um melhor conhecimento desses procedimentos; encontrou-se uma melhor maneira de executar o trabalho; por uma resistência à mudança a novos procedimentos. Essa discrepância entre o que deveria ser feito e o que é realmente feito, causa dentro da empresa o acúmulo de procedimentos inúteis e

pode dar início ao surgimento de uma excessiva burocracia.

### 2.5. Análise dos Relatórios Gerenciais

São os relatórios gerenciais um dos meios mais eficientes de controle e avaliação de uma empresa. Eles permitem acompanhar passo a passo o desenvolvimento de todos os setores da empresa, sendo possível avaliar se a empresa está no caminho certo para atingir os seus objetivos propostos.

Excesso de relatórios, fluxo inadequado percorrido pelos relatórios são um sintoma de burocracia. Algumas vezes os relatórios gerenciais são encaminhados à pessoas que deles não se utilizam e sua única função é de aumentar o volume de papel nas gavetas.

### 2.6. Aplicação de Questionário e Entrevistas

Após terem sido efetuadas as análises acima descritas, pode-se ter uma idéia de onde a empresa se situa dentro do modelo de desenvolvimento de Greiner. Para testar se realmente o diagnóstico a respeito da empresa está correto utiliza-se questionários e entrevistas. Esses questionários devem ser elaborados de modo a focalizar os problemas principais encontrados na análise da empresa. O questionário permite saber a opinião dos demais membros da empresa a respeito do atual estágio de desenvolvimento da empresa.

As entrevistas devem ser efetuadas com todas as pessoas

que receberam o questionário. Através deles se pode ter a certeza de que a empresa está ou não em uma crise burocrática pois não se tem uma única opinião de várias pessoas que se encontram envolvidas dentro dos mesmos problemas.

Com respeito a essas sugestões uma questão pode ser levantada: Devem estas análises serem feitas por um membro da empresa ou por um agente externo ? A escolha entre essas duas alternativas deverá ser feita pela direção da empresa.

Como subsídios na escolha dessas alternativas pode-se dizer que elas são geralmente influenciadas pelos fatores: viabilidade econômica, confiabilidade nos dados, tempo disponível. Ambas possuem vantagens e desvantagens. Entre as vantagens de utilizar-se um agente externo pode-se citar: informações mais precisas dos empregados da empresa pois como não faz parte da mesma não está sujeito a interferências emocionais e nem comprometido com o processo. Já um agente interno conhece melhor a organização e pode localizar com mais facilidade os problemas reais da empresa.

## 2.7. Exemplo Prático da Aplicação desses Procedimentos

Apresenta-se a seguir uma experiência prática para detectar uma crise burocrática.

A empresa que serviu de pesquisa para esse estudo foi a Telecomunicações de Santa Catarina S/A.

A metodologia seguida foi a seguinte:

- a) Análise do histórico, planos, relatórios gerenciais, manuais;
- b) Caracterização da TELESC perante o gráfico de Greiner.

- c) Elaboração de um questionário (Ver Questionário 1 no Anexo 1);
- d) Entrevista com vários membros da empresa;
- e) Diagnóstico.

Com a análise do histórico, planos, relatórios gerenciais, manuais constatou-se que existia um número muito grande de manuais em circulação pois os manuais antigos não são tirados de circulação e isso acarreta o problema para os empregados de não saber qual o manual que está em uso. Um número excessivo de relatórios gerenciais em circulação, atrasos no prazo de entrega desses relatórios.

Com esses dados pode-se caracterizar a TELESC perante o gráfico de Greiner, com uma descrição sucinta de suas várias etapas de crescimento.

• Fase de Criatividade - para eliminar um dos principais fatores limitantes do crescimento do estado de Santa Catarina, foi criada em 1927 a Companhia Telefônica Catarinense (CTC). Caracteriza esse período a implantação dos primeiros telefones e conseqüentemente a criação de um mercado consumidor (usuário). Devido ao baixo poder aquisitivo do povo catarinense naquela época esse período teve uma duração bastante prolongada.

• Crise de Liderança - a medida que o tempo passava a empresa crescia e evidenciava-se a necessidade de aumentar o número de empregados pois o volume de vendas aumentava e também a necessidade de um maior conhecimento técnico sobre telefonia.

• Fase de Orientação - com a criação da COTESC (Companhia Telefônica de Santa Catarina) em 1969 passou o setor de telecomunicações por grande desenvolvimento. O crescimento pela Orienta

ção fez com que em pouco tempo pudesse Santa Catarina multiplicar sua capacidade técnica e tirar o atraso de várias décadas em relação aos outros estados.

Houve a implantação de um ótimo sistema de compras, assegurando no almoxarifado um estoque mínimo, mas capaz de suportar as solicitações de materiais de reposição.

Foi organizado um bom sistema contábil, estabelecido um rígido sistema hierárquico, a dinamização do quadro pessoal, atividade na receita, rígido sistema de controle e elaboração de um projeto para implantação de novos terminais telefônicos.

. Crise de Autonomia - com a implantação desses sistemas a empresa atingiu uma complexidade muito grande. Tornava-se difícil a diretoria resolver todos os problemas da empresa, acentuado ainda pelo fato de que a diretoria tinha atribuições de rotina que lhe tornava mais de 50% do tempo útil. Criou-se com isso uma hierarquia incômoda e muito centralizada.

. Fase de Delegação - para superar os problemas citados acima houve uma descentralização e o estado de Santa Catarina foi dividido em cinco regiões operacionais localizadas em Florianópolis, Blumenau, Joinville, Lages, Chapecô e doze sub-regiões. Cada região operacional tinha um dirigente com amplos poderes.

. Crise de Controle - a liberdade gerou uma atitude de independência nas regiões operacionais. Isso gerou para a administração central uma total falta de controle das atividades nas regiões operacionais. Para aumentar esse problema cada região operacional possuía uma estrutura organizacional diferente da estrutura organização da administração central e diferente entre as próprias regiões operacionais.

As regiões operacionais entre si e a administração central falavam linguagens diferentes dificultando o diálogo.

• Fase de Coordenação - essa fase teve início com a mudança da estrutura organizacional das regiões operacionais que foram padronizadas de acordo com a estrutura organizacional da administração central. Foram criados novos manuais, procedimentos e um maior controle nos relatórios gerenciais. Foi estabelecido a prática de reuniões integradas e outros tipos de reuniões, centralizados alguns setores que tinham sido anteriormente descentralizados.

Crise Burocrática - caracterizado por um grande volume de solicitação de dados e relatórios a regiões operacionais. Os manuais elaborados pela administração central não estão compatibilizados com a realidade das regiões operacionais, existe atraso nos relatórios, clima de descontentamento entre a administração central e as regiões operacionais, excesso de formulários em circulação.

Depois dessa caracterização da empresa era necessário testar se essas afirmações estão realmente corretas e se refletiam o estado atual da empresa. Foi o questionário 1 (Anexo 1) e uma entrevista realizada com vários membros da empresa, inclusive o pessoal de uma região operacional que pode permitir tirar a conclusão que a empresa está atravessando uma crise burocrática.

## C A P Í T U L O 3

## RESUMO DOS MÉTODOS ADMINISTRATIVOS SUGERIDOS COMO POSSÍVEIS SOLUÇÕES DE UMA CRISE BUROCRÁTICA

De acordo com o gráfico de desenvolvimento das empresas da autoria de Larry E. Greiner, observa-se que a fase seguinte a uma crise burocrática é um crescimento pela colaboração. Como con seguir essa colaboração é o objetivo desse capítulo.

Colaboração por si só, é uma palavra muito difícil de ser tratada com justiça, mas entende-se que ela envolve confiança mútua, determinação conjunta de metas e de meios e de elevada in fluência recíproca.

A própria definição de colaboração leva ao caminho da aplicação das ciências do comportamento e aos métodos administrativos que podem auxiliar a atingir os objetivos da colaboração.

Esse capítulo apresentará em síntese os seguintes métodos administrativos: Administração por Objetivos, Análise Transacional, Renovação Organizacional, Comunicação Eficaz, Desenvolvimento Organizacional, Grid Gerencial, Sistemas Gerenciais de Likert, Teoria 3D, Modelo Tridimensional de Eficiência de Hersey-Blanchard, Modelo de Liderança de Fiedler que poderão ser subsídios valiosos para criar-se um clima de colaboração dentro da em presa que é o caminho apontado para se sair de uma crise burocrática.



### 3.1. Desenvolvimento Organizacional

Desenvolvimento Organizacional é um esforço planejado que abrange toda a organização. É administrado do alto, para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento. Está fundamentalmente orientado a atuar mais sobre o comportamento das pessoas do que sobre a estrutura empresarial.

O processo do DO inclui qualquer das seguintes atividades: coleta de informações sobre o comportamento dos grupos e das pessoas, diagnóstico dos problemas prioritários da empresa, determinação dos recursos internos e externos orientados para a solu-ção do problema, estabelecimento de plano de ação, e estabelecimento de métodos para avaliar a medida em que os planos são im-plantados e/ou os problemas são resolvidos.

O desenvolvimento organizacional começa com uma visão sistemática da organização e a partir daí planeja-se mudanças que se reforcem mutuamente nos seus diversos sub-sistemas internos (estrutura, procedimento administrativo, prática de tomadas de decisões, resolução de conflito, tecnologia etc...).

O desenvolvimento organizacional possibilita às empresas uma nova visão, que é desenvolver as pessoas para o exercício de responsabilidade, mais elevadas e formar uma idéia de equipe dentro das empresas.

A teoria e prática do Desenvolvimento Organizacional tem-se desenvolvido como uma reação frente aos problemas que se percebem serem inerentes as organizações burocráticas e seus prin

cípios hierárquicos. Como é um método administrativo relativamente novo, muitas de suas deficiências ainda não foram solucionadas, devido a inexistência de longas experiências e as pesquisas teóricas ainda não atingiram nesse ramo grandes avanços. Apesar dessas limitações o Desenvolvimento Organizacional tem-se mostrado como um poderoso instrumento na melhoria da eficiência das empresas e na criação de um clima de colaboração entre os membros da empresa.

### 3.2. Administração por Objetivo (APO)

Administração por objetivos é um estilo gerencial orientado para resultados e que se "operacionaliza por um método administrativo de planejamento e controle no qual, depois de definidos os objetivos globais, os diversos escalões hierárquicos (superiores subordinados), estabelecem objetivos específicos a serem atingidos em determinado período de tempo. Esse planejamento define as áreas de responsabilidade, as metas a serem atingidas e os planos, os resultados esperados" (1)

A administração por objetivos, parte do princípio de que todo trabalho deve estar organizado para atingir certas condições específicas de quantidade, qualidade, prazo e custos.

O objetivo é uma declaração escrita, o quanto possível com números, que orienta o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor.

---

(1) NASCIMENTO, Artur. Administração por Objetivos. Revista Treinamento de Executivos nº 43, Rio de Janeiro, julho de 1977, pg. 31.

A administração por objetivos tem por finalidade:

- "- Possibilitar a mensuração da real contribuição do pe  
soal
- Melhorar o desempenho da administração como um todo
- Facilitar o planejamento e melhorar os sistemas de  
controle
- Permitir auto-avaliação e auto-controle
- Facilitar a adoção de medidas corretivas
- Tornar os agentes mais objetivos e, naturalmente, me  
nos subjetivos
- Permitir uma alta produtividade e alta motivação
- Integrar melhor as diversas unidades
- Obter um esforço gerencial mais coordenado
- Melhorar a eficácia das comunicações, criar um espíri  
to de equipe" (2).

A administração por Objetivos é uma técnica e por si só é neutra, porém carrega consigo seus riscos. Entre eles pode-se ci  
tar:

O comportamento dos gerentes, normalmente eles costumam a assimilar os conceitos e aprender a aplicá-los; o gerente não es  
tar compatibilizado com os objetivos e não acreditar nele, e o oportunismo que pode surgir obrigando os gerentes a esquecer os meios, distorcer dados, ou, o que é pior, fazer o boicote da Admi  
nistração por Objetivos.

O grande mérito da Administração por Objetivos é levar

---

(2) Idem, pg. 31.

áa um comprometimento, um envolvimento emocional, a uma real participação.

A mudança no comportamento dos administradores é que propicia o sucesso da APO.

A administração por Objetivos acorda a empresa, dá incentivos às comunicações inter e intragrupais, leva a uma abertura em todos os níveis, enfim, prepara a empresa para a aceleração do processo de comunicação.

Peter Drucker tem proposto a Administração por Objetivos como terapêutica para aqueles tipos de gerência que estão demasiadas preocupadas consigo mesma e demasiadamente burocratizadas.

Apresenta-se a seguir o ciclo da Administração por Objetivos para facilitar o entendimento do processo.

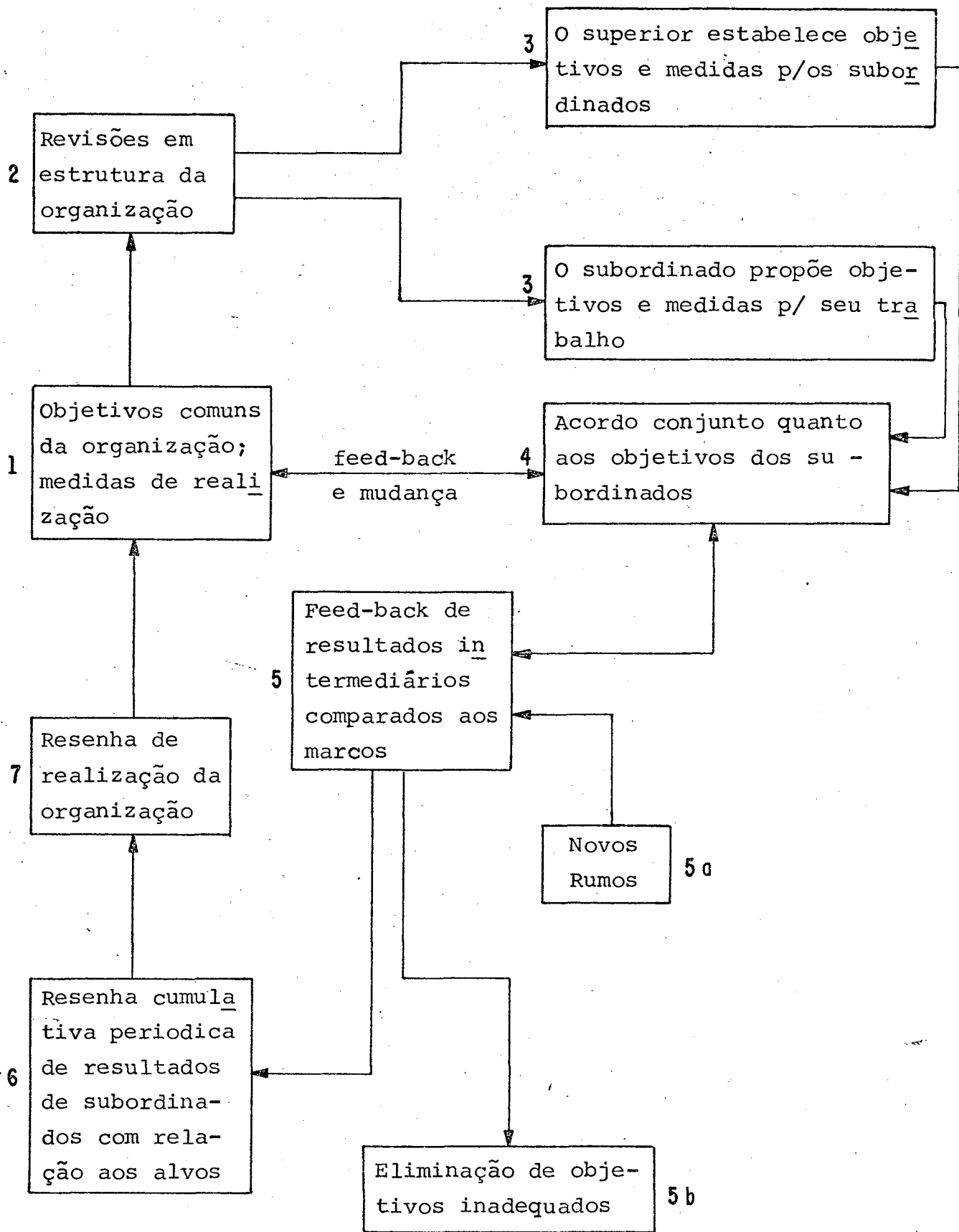


Figura 2 - O Ciclo da Administração por Objetivos

### 3.3. Renovação Organizacional

Renovação Organizacional é um método administrativo que tem como objetivo auxiliar as organizações a enfrentar a acelerada dinâmica da sociedade, adaptando-as às novas condições e possibilitando-as a caminharem em direção à maturidade organizacional.

Esse método surgiu há pouco tempo e vem preencher uma lacuna deixada pelo desenvolvimento organizacional.

Enquanto o desenvolvimento organizacional possui comportamentos racionais ideais pré-determinados, a renovação organizacional encara cada situação como única e que como tal, não poderiam ser empregados planos pré-determinados de comportamento racional. Outro aspecto relevante desse método é referente as mudanças dos métodos de uma empresa.

A renovação organizacional sugere que as mudanças devem ocorrer antes que surjam os problemas e não depois, como soluções dos mesmos.

Em resumo, a renovação organizacional visa obter das pessoas uma maior habilidade em reagir de modo apropriado as situações e alcançar a otimização do uso e do desenvolvimento dos recursos humanos da organização através do aperfeiçoamento do processo de diálogo e confronto.

Essa otimização do uso e do desenvolvimento dos recursos humanos é conseguida através da formação de equipes, que visualizam o problema, buscam resolvê-lo, prevêm as possíveis mudanças no cenário externo e tentam preparar a empresa para essa mudança.

O modelo de Desenvolvimento Organizacional da autoria

de Gordon Lippitt ilustra como é efetuado esse processo.

### Modelo de Desenvolvimento Organizacional

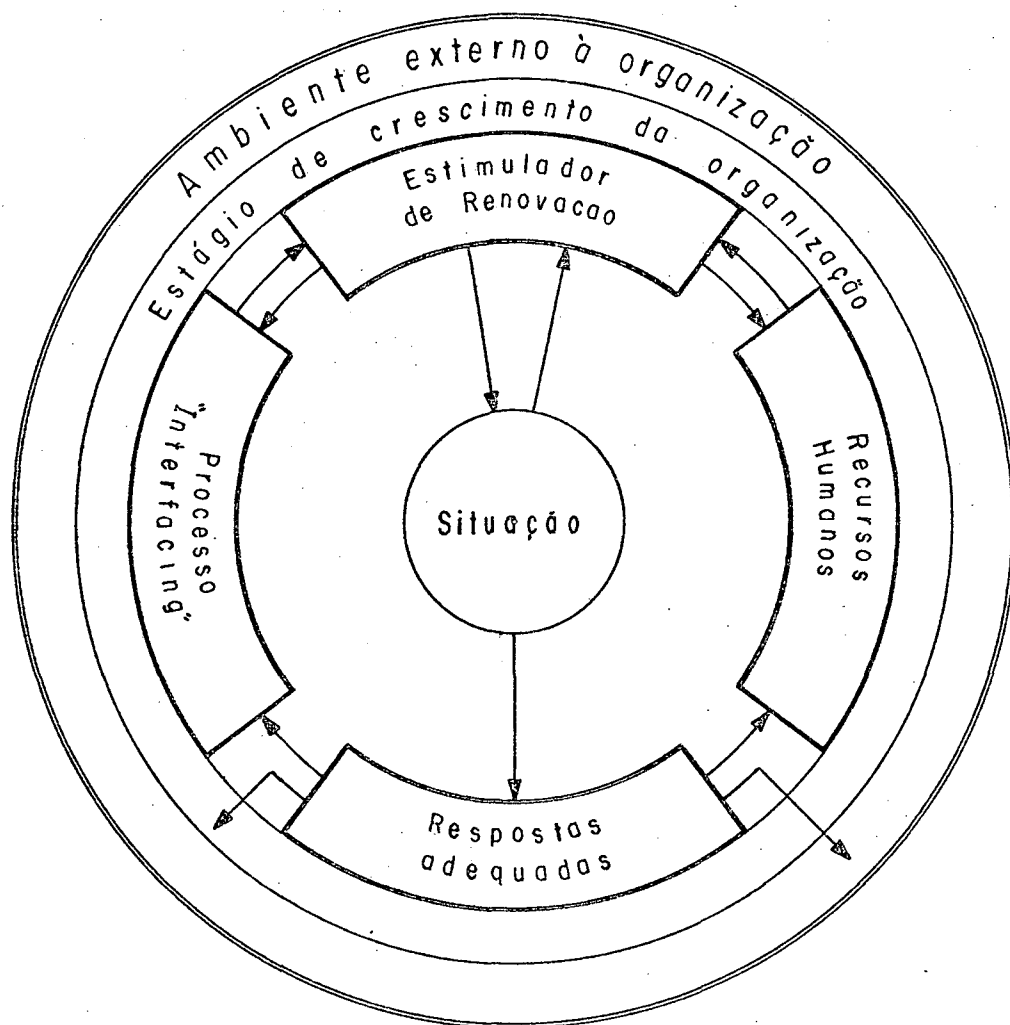


Figura 3 - Modelo de Desenvolvimento Organizacional (1)

---

(1) Renovação Organizacional. Uma necessidade Crescente - DI/março de 1977.

Por apresentar aspectos novos e de grande importância que é levar em consideração os fatores ambientais externos à organização, esse método é um caminho seguro que as empresas modernas devem trilhar afim de aumentar sua eficiência e obter um clima de colaboração.

### 3.4. Análise Transacional

Análise transacional é um instrumento de análise que pode ajudar as pessoas a compreender o seu comportamento e o comportamento das pessoas que interagem com elas.

A análise transacional examina uma transação entre duas pessoas "em que Eu faço algo a Você e reage em contrapartida", e identifica que parte da múltipla natureza do indivíduo vai aparecer.

Essa técnica define três tipos de comportamentos característicos que são: Pai, Adulto, Criança.

O comportamento no estado Pai é caracterizado pela autoridade super-proteção, distância, dogmatismo, indispensabilidade e retidão de caráter.

Já no estado de comportamento Adulto a pessoa atua no domínio da racionalidade, da lógica, da análise e baseada em fatos de confrontação amadurecida.

A pessoa que atua no estado de Criança, tem características, como impulsividade, egocentrismo, obediência passiva, necessidade de chamar a atenção.

A análise transacional parte do pressuposto que se você



conhece o seu estado de comportamento e estado de comportamento da pessoa que está interagindo com você, obterá resultados mais satisfatórios nos objetivos que pretende atingir.

Como uma consequência lógica do melhor relacionamento entre as pessoas, surgirá uma maior produtividade e uma diminuição de atritos entre as mesmas.

A análise transacional é um método de valor inestimável para o contexto organizacional, onde a comunicação precisa ser aprimorada a cada dia.

Dá ao indivíduo uma melhor oportunidade de dirigir e tomar conta de sua própria vida e melhorar o conhecimento das reações das pessoas que estão interagindo com você. Serve ainda a Análise Transacional para criar um clima de colaboração dentro das empresas pois a partir do conhecimento do seu estado de ego e do estado de ego da pessoa que está lidando com você é possível saber a melhor maneira de conseguir a colaboração dessa pessoa utilizando o estado de ego que é adequado para a situação.

### 3.5. Comunicação Eficaz

À medida que as organizações tornam-se cada vez mais complexas e seu tamanho aumenta, aumenta também a necessidade de uma comunicação eficaz, afim de que a organização possa atingir o seu grau ótimo de operacionalidade.

Um dos objetivos da boa comunicação é fazer com que todos fiquem cientes do que a organização deseja alcançar.

Para que uma comunicação seja considerada eficiente é

necessário que inicialmente se considere a(s) pessoa(s) que se quer atingir e que a informação seja: clara, coerente, adequada, atual e seja entregue na hora certa. A comunicação é fundamental para que o administrador possa desempenhar bem os seus clássicos deveres que são: planejamento, organização, controle.

Nas empresas modernas é necessário que os administradores saibam o suficiente acerca dos fundamentos da comunicação, a fim de poder estabelecer objetivos realistas e avaliar corretamente os resultados. É através de comunicação eficaz que se consegue diminuir a impersonalidade nas relações humanas que é uma das características da burocracia, além de diminuir e facilitar os erros cometidos devidos a uma interpretação dos fatos.

### 3.6. O Grid Gerencial

O grid gerencial é apresentado em duas dimensões que são: orientação para pessoas e orientação para produção.

Entende-se por orientação para produção como o conjunto de atitudes que demonstrem preocupação com qualidade das decisões, procedimentos e processos, idéias criativas que podem se transformar em realidade concreta, todo serviço que possa ser considerado em termos de resultados e que foi conseguido através do esforço das pessoas.

Orientação para pessoas pode ser expressa de várias maneiras, pode-se citar entre elas: "a preocupação com o grau de compromisso assumido por alguém no sentido de responder pelo seu trabalho; respeito baseado em confiança ao invés de obediência;

'auto-estima ou valor pessoal de uma pessoa, relações sociais ou amizades com os colegas de trabalho, etc" (1).

O grid gerencial é apresentado em forma de uma matriz 9 x 9, onde localiza os 4 extremos e o ponto central da matriz. O número 1 de cada escala representa uma orientação mínima. O número 9 representa uma orientação máxima. A figura nº 4 ilustrará o modelo.

- (1.1) O esforço mínimo necessário para realizar o trabalho requerido é suficiente para garantir um lugar na organização.
- (1.9) A atenção dedicada à necessidade que as pessoas têm de manter boas relações gera um clima agradável e amistoso na organização e no andamento no trabalho.
- (9.1) A eficiência operacional resulta da organização das condições de trabalho de tal forma que o elemento humano interfira em grau mínimo.
- (5.5) O desempenho organizacional adequado é possível mediante o equilíbrio entre a necessidade de alcançar resultados e a manutenção da satisfação do pessoal em nível aceitável.
- (9.9) Os resultados provêm do empenho pessoal, a interdependência através de um interesse comum pelos objetivos da organização produz a relação de confiança e respeito.  
(é o estilo ideal)

---

(1) BLAKE, Robert & MOUTON, Jane Sryley. O Grid Gerencial. Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1976, pg. 9.

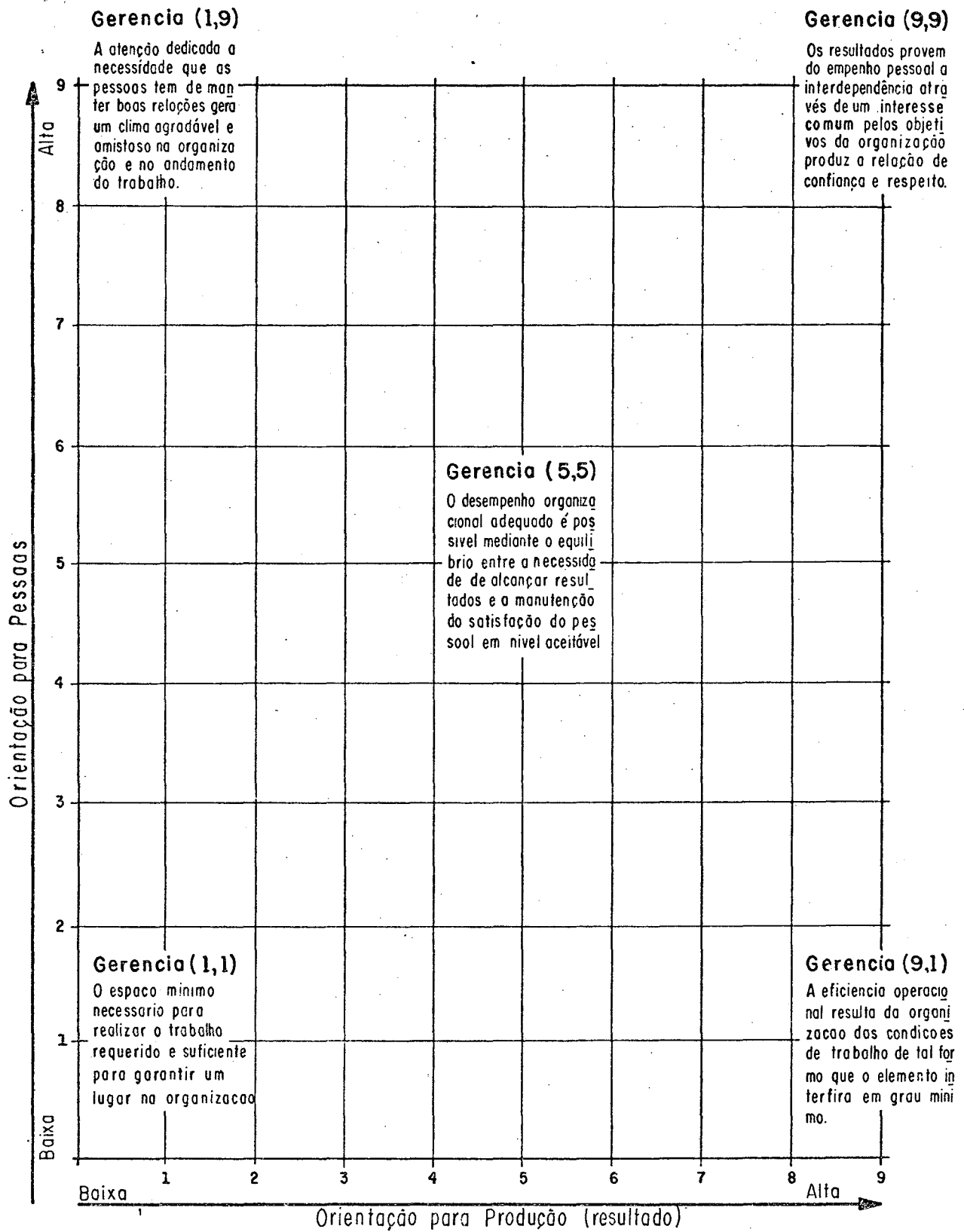


Figura 4 - O Grid Gerencial (2).

(2) Idem, pg. 10.

As bases desses estilos gerenciais são: como a cultura da empresa influencia a maneira pela qual os homens pensam e sentem o desejo de se realizarem; as qualidades, as características e as habilidades do trabalho em equipe a dinâmica do comportamento dos outros, e a dinâmica do seu próprio comportamento.

Blake e Mouton definem o estilo 9.9 como o estilo ideal de comportamento e que somente com a aplicação desse estilo as empresas podem conseguir melhor a integração das pessoas na realização do processo produtivo, um crescimento no seu comportamento, um clima de grande colaboração entre os membros da empresa.

### 3.7. Teoria 3D

A teoria 3D de William J. Reddin tem por objetivo tornar os gerentes e as organizações mais eficazes.

Como existem vários fatores que limitam a eficácia, sendo o principal o comportamento humano, o estudo está voltado para esse aspecto. A teoria enfatiza que os gerentes precisam aprender a dirigir a si mesmos, bem como aos sistemas sociais de que fazem parte.

A teoria 3D apresenta quatro tipos básicos que representam quatro tipos de comportamento. Apesar de que nem todos os tipos de comportamento de gerentes possam ser ajustados perfeitamente a esses 4 tipos apresentados pela teoria 3D eles são muito úteis como uma estrutura geral.

A figura a seguir ilustrará os estilos básicos.

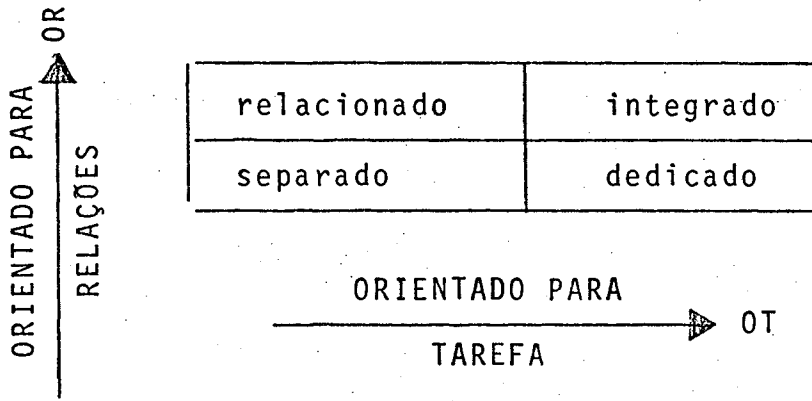


Figura 5 - Os estilos básicos da teoria 3D (1)

OT - Grau no qual um gerente dirige seus próprios esforços e de seus subordinados, caracterizada por iniciar, organizar e dirigir.

OR - Grau no qual um gerente tem relações pessoais no trabalho: caracterizada por ouvir, confiar e encorajar.

Estes são os estilos básicos de comportamento que podem ser eficaz em certas situações e não ser eficaz em outras.

A teoria 3D além das dimensões, orientação para tarefa e orientação para relações tem uma terceira dimensão que é a eficácia.

(1) REDDIN, William J. Eficácia Gerencial. Editora Atlas S.A., São Paulo, 1975, maio, pg. 27.

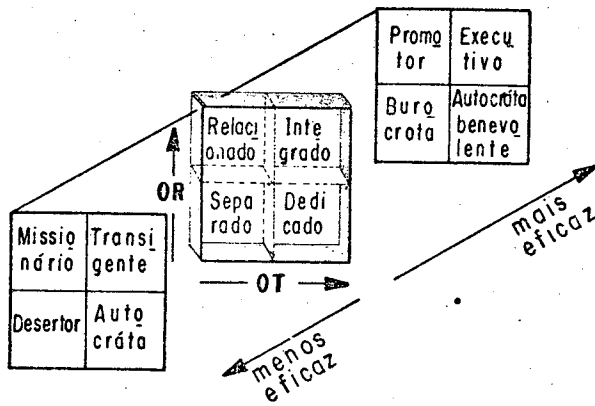


Figura 6 - O modelo da teoria 3D (2)

Estilo básico	Estilo gerencial menos eficaz	Estilo gerencial mais eficaz
Integrado	Transigente	Executivo
Dedicado	Autocrata	Autocrata benevolente
Relacionado	Missionário	Promotor
Separado	Desertor	Burocrata

Estes oito (8) estilos gerenciais não são portanto oito tipos adicionais de comportamento, são simplesmente os nomes dados aos quatro estilos básicos, quando usados adequado ou inadequadamente.

Gerente-Separado - está muito preocupado em corrigir os desvios. Está muito interessado nas regras e procedimentos.

(2) Idem, pg. 28.

Gerente-Relacionado - aceita os outros como são, aprecia longas conversações, como meio de conhecer melhor os outros, para ele as organizações são, acima de tudo, sistemas sociais.

Gerente-Dedicado - é inclinado a dominar os outros. Dá muitas ordens verbais a seus subordinados, sempre que possível enfatiza as exigências da tecnologia, em detrimento das exigências do sistema humano.

Gerente-Integrado - gosta de tornar-se parte das coisas, aprecia a comunicação grupal, sua orientação é sempre para o futuro.

A teoria 3D não define um estilo ideal, e qualquer estilo básico pode ser usado mais eficazmente ou menos eficazmente, dependendo da situação.

O termo, situação aqui, engloba os seguintes elementos: Organização, tecnologia, superior, colaboradores, subordinados.

O que a teoria 3D enfatiza é a necessidade de os gerentes estarem preparados para as diversas situações específicas e que para cada situação existirá um estilo gerencial mais eficaz onde o seu uso adequado possibilitará a criação de um ambiente de trabalho saudável, existindo colaboração entre seus membros.

### 3.8. O modelo tri-dimensional de eficiência do líder (Hersey-Blanchard)

Esse modelo não apresenta um estilo de comportamento de líder único e ideal, sugerido como adequado para todas as situações.



O modelo apresenta 3 dimensões que são:

- . Orientação para tarefas
- . Orientação para pessoas
- . Eficiência.

A diferença entre o estilo eficiente e o ineficiente es  
tã, frequentemente, não no comportamento real do líder, mas na  
adequação desse comportamento a situação em que é usado.

Quando o estilo de um líder é adequado a determinada si  
tuação, é denominado eficiente, quando seu estilo é inadequado a  
determinada situação, é denominada ineficiente.

Existem 4 estilos de personalidade de líder

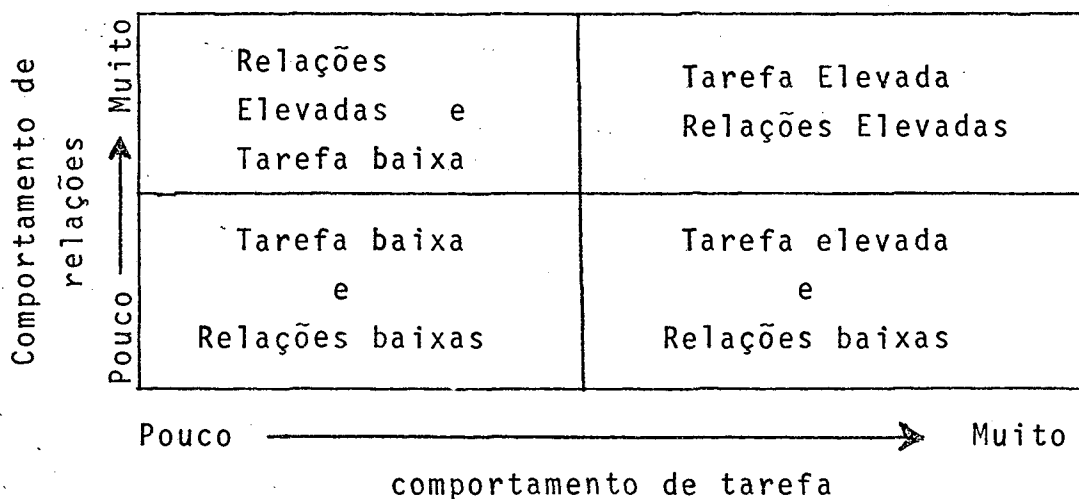


Figura 7 - Os quatro estilos básicos de comportamento de líder (1)

(1) HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de empresas - EPU. São Paulo, 1974, 2a. reimpressão, pg. 103.

Comportamento de tarefa é a capacidade que tem o líder de organizar e definir os papéis de seus seguidores.

Comportamento de Relações - é a capacidade que tem o líder de manter relações pessoais com os seus seguidores, a delegação de responsabilidade e o apoio sócio-emocional.

Além dessas duas dimensões, o modelo tridimensional apresenta uma terceira dimensão que é a eficiência.

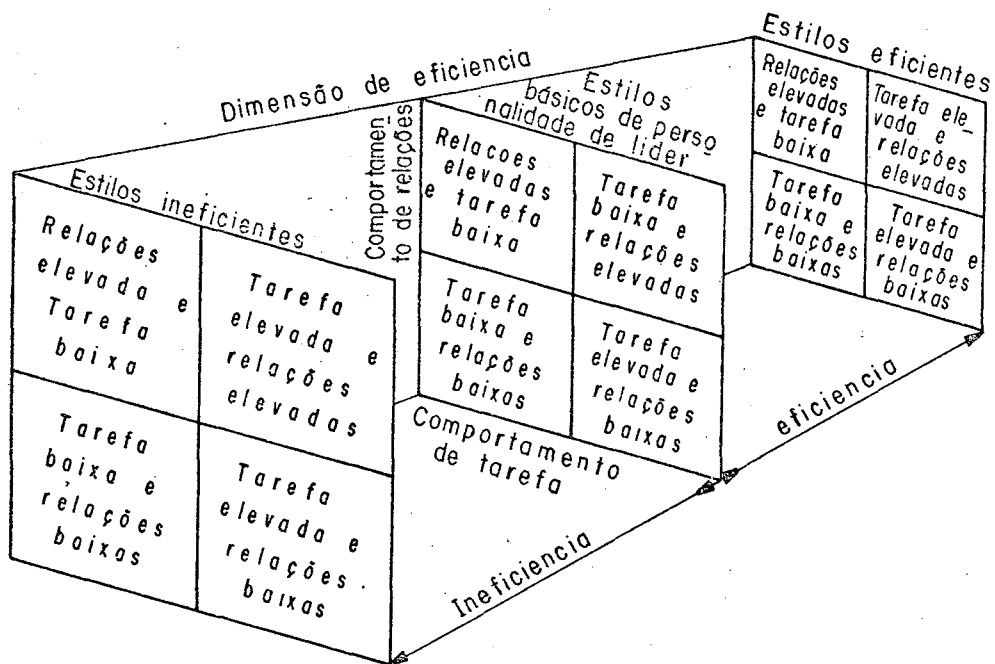


Figura 8 - O modelo tridimensional da eficiência (2)

O comportamento ideal é o que foi o mais eficiente à situação específica.

(2) Idem, pg. 106.

Por não definir um modelo ideal de comportamento de líder, essa teoria apresenta uma grande flexibilidade na solução dos problemas de uma empresa, pois cada problema é único e requer um estilo específico para a sua resolução.

Além de aumentar a eficiência nas empresas a teoria de Hersey-Blanchard permite com a utilização de seus conceitos que se obtenha um clima de colaboração dentro da empresa.

### 3.9. Os sistemas gerenciais de Likert

Os sistemas gerenciais de Likert são em número de 4 e são assim determinados:

Sistema 1 - ou autoritário rígido

Sistema 2 - ou autoritário benevolente

Sistema 3 - ou participativo deliberativo

Sistema 4 - ou participativo grupal

O sistema 1 ou autoritário rígido, caracteriza-se por uma direção que não confia nos seus subordinados, a maior parte das decisões e da fixação de metas para a organização parte do alto.

O sistema 2 ou autoritário benevolente - a direção confia condescendentemente nos subordinados, como ocorre na relação patrão-empregado. A maioria das decisões e fixação de objetivos da organização ocorre no alto, ainda que muitas decisões se efetuem dentro de uma estrutura prescrita nos níveis inferiores.

Sistema 3 ou participativo deliberativo - a direção confia substancial, porém não integralmente nos subordinados, os su

bordinados têm permissão para tomar decisões menos importantes nos níveis mais baixos.

Sistema 4 ou participativo grupal - a direção mostra confiar completamente em seus subordinados.

A tomada de decisão encontra-se muito dispersa através da organização. A comunicação flui, não só para cima e para baixo, através da escala hierárquica, como também entre iguais.

Likert tem um único estilo gerencial ideal que é o sistema 4. A aplicação desse sistema tem apresentado excelentes resultados que é obtido a longo prazo pois como toda mudança necessita de tempo e de treinamento por parte das pessoas interessadas no sucesso da empresa. Pode ser aplicado em qualquer tipo de organização pública, privada, Universidades, escolas e é de fácil assimilação, bastando somente uma leitura dos principais princípios em que se baseia o sistema 4 ou participativo grupal.

A utilização do sistema 4 ou participativo grupal possibilita a criação de uma organização humana altamente eficaz e onde reina um acentuado clima de colaboração.

### 3.10. Modelo de Contigência de Liderança de Fiedler

Fiedler sugere que existem vários tipos de comportamento de líder que podem ser eficientes ou ineficientes, dependendo de elementos importantes de situação.

Os elementos ou dimensões situacionais fundamentais em sua abordagem são:

O poder de posição de líder

O grau de estrutura da tarefa  
Relações entre líder e membros

Fiedler considera uma situação como mais ou menos favorável na medida em que a situação permite que o líder exerça influência sobre o grupo.

Nesse modelo, podem ocorrer oito combinações possíveis dessas três variáveis da situação. Na medida em que a situação de liderança varia de cima para baixo nessas variáveis, cairá numa, entre as oito combinações (situações).

Esse modelo define como sendo a situação mais favorável para que um líder tenha influência em seu grupo é aquela em que é apreciado pelos membros do grupo (boas relações líder-membros), tenha uma situação de poder (elevada posição de poder) e esteja dirigindo um trabalho bem definido (elevada estrutura de tarefa). Por outro lado, a situação mais desfavorável é aquela em que o líder não é apreciado, tem pouco poder de posição e enfrenta uma tarefa não estruturada.

Entre as oito possíveis (situações) sempre ocorrerá que uma será a ideal para uma determinada situação específica.

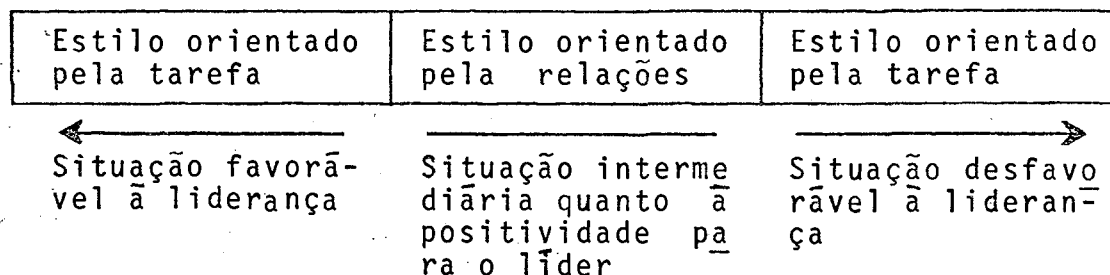


Figura 9 - Estilos de liderança adequados para várias situações de grupo (1)

(1) HERSEY, Paul ? BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de Empresa, EPU, São Paulo, 1976, pg. 102.

3.11. Tabela de comparação entre os Métodos apresentados

Apresenta-se a seguir uma tabela de comparação entre os vários métodos sugeridos como possíveis soluções para uma crise burocrática.

MÉTODOS ADMINISTRATIVOS	VARIÁVEIS	Tecnologia	Situação	Relacionamento com subordinados	Dimensões	Definição de um Estilo Ideal	Mudanças Ocorridas	Principais fatores focalizados no modelo
Desenvolvimento Organizacional	Pouca Importância	Pouca Importância	Pouca Importância	Muita Importância	1	Não	Indivíduo Sistema	Indivíduo
Administração por Objetivo	Muita Importância	Muita Importância	Relativa Importância	Muita Importância	1	Não	Indivíduo e Sistema Simultâneo	Indivíduo
Renovação Organizacional	Muita Importância	Muita Importância	Muita Importância	Pouca Importância	3	Não	Sistema Indivíduo	Fatores Externos Tecnologia Recursos humanos
Análise Transaccional	Pouca Importância	Pouca Importância	Muita Importância	Muita Importância	1	Não	Indivíduo Sistema	Indivíduo
Comunicação Eficaz	Pouca Importância	Pouca Importância	Muita Importância	Muita Importância	1	Não	Indivíduo	Indivíduo
Grid Gerencial	Pouca Importância	Pouca Importância	Pouca Importância	Muita Importância	2	Sim	Indivíduo Sistema	Orientação p/Produção Orientação p/pessoas
Teoria 3D	Muita Importância	Muita Importância	Muita Importância	Muita Importância	3	Não	Indivíduo e Sistema Simultâneo	Organização Tecnologia Eficácia Gerencial
Teoria Hersey-Blanchard	Muita Importância	Muita Importância	Muita Importância	Muita Importância	3	Não	Indivíduo e Sistema Simultâneo	Comportamento de Tarefa, Comportamento de relações, Eficiência
Modelo de Fiedler	Muita Importância	Muita Importância	Muita Importância	Muita Importância	3	Não	Indivíduo e Sistema Simultâneo	Poder de posição Estrutura da tarefa Relações líder-membros
Sistemas de Likert	Pouca Importância	Pouca Importância	Pouca Importância	Muita Importância	2	Sim	Indivíduo Sistema	Indivíduo Sistema

O objetivo da tabela de comparação entre os métodos é ajudar ao analista a distinguir qual o método mais adequado à sua empresa utilizando para isso as sete variáveis apresentadas.

Tecnologia - é a forma pelo qual o trabalho é executado.

Situação - até que ponto leva-se em consideração a situação específica para definir um estilo adequado de gerência.

Relacionamento c/subordinados - grau no qual o superior leva em consideração as aspirações, motivação, problemas de seus subordinados.

Dimensões - quantas variáveis são necessárias para estabelecer o objetivo principal da teoria.

Definição de um estilo ideal - algumas teorias definem um único estilo adequado de gerência.

Mudanças ocorridas - indivíduo → sistema: modifica-se o comportamento do indivíduo e como consequência o sistema também se modifica.

- sistema → indivíduo: modifica-se o sistema e como consequência o comportamento do indivíduo também muda.

- indivíduo e sistema: modifica-se o comportamento humano e fatores pertencentes ao sistema.

Principais fatores focalizados no modelo - os aspectos que mais influenciaram os princípios das teorias.

## C A P Í T U L O 4

APLICAÇÃO PRÁTICA - CONCLUSÕES DO QUESTIONÁRIO  
APLICADO À TELESC4.1. Antecedentes

Para se chegar a etapa da aplicação prática do presente trabalho, foi necessário percorrer um caminho que fornecesse subsídios para realizar essa etapa. Faz-se então uma retrospectiva do caminho percorrido.

Iniciou-se o trabalho com o estudo do modelo de Larry Greiner (1) e definiu-se o estágio de desenvolvimento que ia ser alvo da pesquisa que foi a crise burocrática. A seguir, estudou-se a burocracia em seus conceitos e características teóricas.

Como seria então a aplicação desses conceitos de burocracia numa empresa, era um fator importante que se precisava investigar. Para tanto realizou-se um estágio de aproximadamente 3 meses na empresa de Telecomunicações de Santa Catarina S/A onde se tinha livre acesso aos documentos da empresa que tratavam dos procedimentos, diretrizes, planos, manuais, relatórios gerenciais, enfim aos procedimentos burocráticos da empresa. Durante esse pe

---

(1) GREINER, Larry E. Evolução e Revolução do Desenvolvimento das Organizações - Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1975, volume 1, nº 14.



Período de estágio manteve-se contatos com vários executivos da empresa, realizou-se entrevistas e procurou-se obter informações a respeito de como era a burocracia na empresa.

Além dos esclarecimentos sobre o processo burocrático foi possível também observar as características organizacionais, formas de comunicação, métodos de gerenciamento empregados, uma percepção dos problemas que a empresa vinha atravessando e a origem desses problemas.

Entre essas observações pode-se citar, que não existia um clima que proporcionasse um envolvimento no sucesso do método administrativo atualmente empregado (Administração por objetivos) e isso contribuía para o fato de que nem todos participassem do processo visando atingir os objetivos propostos.

Somente depois dessa fase é que se pode partir para estudar o meio de solucionar uma crise burocrática. As ciências do comportamento foi a área escolhida para o desenvolvimento da pesquisa.

Após selecionar vários métodos administrativos que se supunha poderiam ser utilizados como soluções a uma crise burocrática, restava testar se esses métodos eram realmente válidos como solução da crise burocrática nas empresas. Surgiu desta indagação a parte prática deste trabalho.

#### 4.2. Campo de Aplicação

A aplicação prática do trabalho foi realizada através de um questionário, que foi distribuído entre os chefes de departamento da empresa da Telecomunicações de Santa Catarina S/A

Antes de entrar em detalhes sobre o porque do uso de um questionário, como meio de testar a validade das soluções apresentadas neste trabalho, algumas características da TELESC serão apresentadas para se ter uma melhor compreensão dos resultados obtidos do questionário.

A TELESC é uma sociedade de economia mista que conta com um capital autorizado de CR\$ 600 milhões, dos quais, mais de 354 milhões já estão integralizados.

Em 1969 a empresa contava com pouco mais de 10000 terminais ativados em cerca de 60 centrais telefônicas e 16 postos de serviço.

Atualmente a empresa conta com quase 80000 terminais ativados. A empresa passou por um processo de descentralização há poucos anos atrás, possuindo atualmente a seguinte estrutura organizacional: Uma administração Central com sede na capital do estado e cinco regiões operacionais localizadas em pontos estratégicos do Estado (Florianópolis, Blumenau, Joinville, Lages, Chapecô). As regiões operacionais possuem uma estrutura organizacional semelhante a da administração central.

Como a empresa nos últimos anos atravessou uma fase de crescimento muito rápido, ocorre com muita frequência mudança de métodos administrativos dado que cada etapa de crescimento exige um método adequado à situação específica.

#### 4.3. O Questionário

Após essa breve explicação sobre a empresa que foi alvo dessa pesquisa expõe-se razões que justificam a escolha do ques

tionário, como teste para avaliar as soluções dadas à uma crise burocrática.

Um dos motivos do uso do questionário origina-se do fato de que esse método, fornece informações mais rápidas, e também possibilita a oportunidade de saber a opinião de várias pessoas sobre a validade dos métodos apresentados como possíveis soluções à uma crise burocrática.

Era impossível devido ao fator tempo, tentar implantar um desses métodos à uma empresa e colher resultados imediatos, pois sabe-se que os resultados advindos da utilização desses métodos são possíveis a médio e longo prazo. Porém não foi só o fator tempo que influenciou a escolha do questionário.

A decisão para definir qual dos métodos sugeridos seria o escolhido para a aplicação prática foi outro fator que muito contribuiu na seleção de um questionário.

Como apresenta-se dez métodos que podem ser usados in distintamente como solução, não se tinha nenhum critério de seleção para julgar qual seria o mais adequado para fornecer resultados que permitissem tirar conclusões a respeito deste trabalho.

O uso do questionário vem resolver esses problemas apesar de trazer os seguintes inconvenientes:

- É difícil receber de volta, pois geralmente os administradores de empresa não tem tempo disponível para ler o questionário e responder as perguntas.
- Algumas respostas são dadas em termos de sim ou não o que quase não acrescenta nada de útil.
- A interpretação correta das respostas torna-se difícil pois não se pode saber qual o sentido exato de determinadas frases.

A existência desses inconvenientes não alterou a decisão de que, ainda assim, era essa a melhor maneira de se fazer a parte da aplicação prática.

Algumas dessas desvantagens como a última citada, pode ser superada com uma conversa que se mantém com o chefe do departamento no momento em que ele entrega o questionário. Essa conversa permite esclarecimentos de ambas as partes (questionados e a pessoa que elaborou o questionário), facilitando em muito a análise do mesmo.

Infelizmente, esse procedimento não pôde ser seguido para todos os Chefes de Departamento, pois como já foi citado anteriormente o tempo de alguns administradores estava sempre tomado com outros problemas da empresa.

Quanto a escolha sobre a quem entregar o questionário ter recaído sobre os chefes de departamentos, deve-se a suposição de que seriam eles os mais indicados para saber como solucionar uma crise burocrática no seu departamento, pelo seu nível cultural e experiência profissional. Todos os chefes de departamentos da TELESC possuem nível superior, porém com formação profissional diferentes, pois entre eles encontrou-se: engenheiros, economistas, administradores. Essa diferença na formação profissional dos chefes de departamento, justificam determinadas respostas ao questionário.

O questionário foi formulado em termos de questões subjetivas que possibilitasse uma maior abertura a comentários a respeito do tema abordado, e perguntas objetivas que apesar disso, permitiam uma perfeita compreensão sobre o que se indagava e não tornava tão enfadonha a leitura do questionário e conseqüente resolução, caso fosse composto só de perguntas subjetivas.

Quase todas as pessoas a quem o questionário foi distribuído, já tinham sido anteriormente entrevistadas, quando do início do trabalho e tinham conhecimento do assunto sobre o qual o questionário abordava.

Essa precaução tomada foi no sentido de evitar, que as respostas tomassem rumos estranhos aos seus objetivos.

O questionário foi distribuído a todas as áreas da empresa para se obter assim uma melhor amostra da empresa como um todo.

Foram atingidas as áreas administrativas, financeira, técnica, operacional, CPD (Centro de Processamento de Dados), e membros da diretoria e superintendente da região operacional de Florianópolis. A região operacional de Florianópolis é a de maior porte e que contribui com uma maior participação nos problemas da empresa. Das regiões operacionais é a que fornece, uma melhor amostra pois possui todas as características das demais e mais algumas que as outras não têm.

O questionário tem como objetivo principal, testar a validade dos métodos administrativos apresentados como possíveis soluções de uma crise burocrática (Ver questionário 2 no anexo 1).

#### 4.4. Resultados dos Questionários

Foram distribuídos 18 questionários recebendo-se 11 respondidos.

Os resultados colhidos do questionário são o que seguem:

1) 63,7% das pessoas que responderam ao questionário foram

de opinião que a empresa atravessa uma crise burocrática; 27,2% acharam que a empresa atravessa uma crise de controle; e 9,1% localizaram a empresa dentro de uma fase inicial de crescimento.

2) 36,3% das pessoas questionadas situaram a empresa dentro de uma etapa de crescimento e o departamento dentro de uma outra faixa de crescimento, às vezes antecedendo o crescimento da empresa, e outras vezes um estágio posterior de desenvolvimento ao da empresa. Esse fato vem evidenciar o que já foi anteriormente comentado que nem sempre todos os departamentos da empresa crescem num mesmo ritmo. A justificativa encontrada para esse fato, é que essa discrepância entre o crescimento da empresa e dos departamentos é decorrente da própria natureza da função do departamento e do nível cultural de seus empregados.

3) Os métodos administrativos Desenvolvimento Organizacional, Administração por Objetivos, Análise Transacional, Renovação Organizacional, o Grid Gerencial, Sistemas Gerenciais de Likert, Teoria 3 D, Modelo Tridimensional da Eficiência de Hersey-Blanchard, Comunicação Eficaz e o Modelo de Liderança de Fiedler foram considerados válidos para superar uma crise burocrática por 90,9% das pessoas questionadas.

4) 64% não apresentaram outras soluções para a saída de uma crise burocrática e 36% forneceram as seguintes soluções:

- Criação de um sistema de informações adequado;

- reestruturação total da empresa;
- revisão de todos os métodos utilizados na empresa;
- troca periódica de posições;
- revisão de todos os papéis e formulários em uso;
- método utilizado por Kepner e Tregoe

O que se pode notar analisando as sugestões dadas, é que as mesmas nada mais são do que estratégias utilizadas pelos métodos sugeridos como soluções de uma crise burocrática.

Exemplificando melhor, uma análise dos métodos administrativos utilizados pela empresa, as suas limitações, as suas vantagens e a opção de mudar para uma melhor maneira de fazer as coisas, a criação de eficientes sistemas de informações, são características da Administração por Objetivos, Desenvolvimento Organizacional, Renovação Organizacional, Grid Gerencial. Todas as sugestões dadas podem ser enquadradas em um ou mais métodos apontados como soluções neste trabalho.

5) A Administração por Objetivos e Desenvolvimento Organizacional, foram os métodos considerados mais adequados como saída de uma crise burocrática. 90,9% opinaram que a implantação desses métodos trarão os seguintes benefícios aos departamentos:

- Maior produtividade
- Maior satisfação pessoal
- Maior cooperação
- Melhor controle
- Decisões e soluções mais fluentes
- O departamento passaria de executor a gerenciador.

6) 50% foram de opinião que um especialista no método se

ria necessário quando da sua implantação, e 50% acharam que eles próprios (chefes de departamento) teriam condições de implantar o método sozinhos. Essas opiniões a esse respeito pode ser explicada pelo pleno conhecimento do método por parte de alguns chefes de departamento.

- 7) 90,9% acharam que a implantação do método escolhido por eles, como o que traria melhores resultados para o departamento não causaria impacto sensível sobre eles e seus empregados. Achou-se esta declaração um tanto estranha, pois a implantação de métodos novos sempre produz algum impacto sobre as pessoas atingidas pelo processo de mudança.

Esse resultado pode ser decorrência de uma característica da empresa que é a mudança constante de métodos administrativos. Essa familiarização com os processos de mudança pode fazer com que os empregados não sintam mais impacto com a implantação de mais um método administrativo. Ou ainda esse resultado pode ser originado do pleno conhecimento do método por parte das pessoas que serão influenciadas pelo mesmo e devido a esse conhecimento do assunto não sintam nenhum impacto quando da sua implantação.

- 8) 100% foram de opinião que a implantação do método escolhido para solução de uma crise burocrática teria boa aceitação por parte dos empregados.
- 9) 100% acharam que a implantação do método não trará aumento significativo nos custos do departamento.
- 10) 50% das pessoas que responderam ao questionário opinaram que seus empregados teriam condições de assimilar



rapidamente os fundamentos do novo método administrativo, e 50% disseram que seus empregados necessitariam de um treinamento para poder assimilar o novo método.

OBS.: Como a Administração por Objetivos foi o método considerado mais adequado como solução de uma crise burocrática apresenta-se no Anexo 2 um roteiro para sua implantação. A tabela de compração apresentada no capítulo 3 permite justificar essa escolha pois os fatores indivíduo, tecnologia e mudança no sistema são fundamentais para o bom ritmo de trabalho na TELESC.

## C A P Í T U L O 5

## CONCLUSÕES GERAIS E SUGESTÕES

- I - O modelo de desenvolvimento de empresa de Larry E. Greiner é de muita utilidade pois serve para visualizar as várias etapas do crescimento da empresa o que facilita o trabalho de quem pretende definir o atual estágio de desenvolvimento de uma empresa.
- II - Nem sempre os departamentos de uma empresa encontram-se no mesmo estágio de crescimento da organização.
- III - É necessário alertar os administradores da empresa para o fato de que as organizações são organismos complexos e como tal atravessam durante o seu ciclo de desenvolvimento determinadas crises características que quando detectadas podem ser superadas e o passo inicial para isso é o próprio reconhecimento da crise.
- Alguns administradores ainda têm uma visão muito utópica da organização, pensam que tudo vai muito bem e crise é coisa que não ocorre na empresa.
- IV - Outro detalhe que merece a atenção dos administradores é o fato deles ficarem tão envolvidos com os processos rotineiros, que não se preocupam em tomar conhecimento das novas técnicas administrativas que surgem, que sua eficiência pode ser testada através do seu tempo que é todo tomado em resolver problemas.

- V - Os métodos administrativos Desenvolvimento Organizacional, Administração por Objetivos, Análise Transaccional, Renovação Organizacional, Grid Gerencial, Sistemas Gerenciais de Likert, Teoria 3D, Modelo Tridimensional da Eficiência de Hersey-Blanchard, Comunicação Eficaz e o Modelo de Liderança de Fiedler, apresentados como soluções de uma crise burocrática podem realmente ser usados como tais, pois é através deles que se obtém uma perfeita colaboração entre superiores e subordinados.
- VI - A aplicação dos métodos acima à uma empresa deve ser feita somente quando a alta direção se conscientizar de que o envolvimento pessoal no processo de mudança é fundamental.
- VII - Para aqueles que pretendem desenvolver pesquisa sobre esse tema sugere-se:
- a) Qual a crise que surgirá dentro da empresa decorrente da utilização de algum desses métodos;
  - b) Uma outra abordagem para a saída de uma crise burocrática sem utilizar a ciência do comportamento;
  - c) Um estudo detalhado da fase de coordenação que é a fase anterior a crise burocrática para tentar evitar através de modelos ou outros meios disponíveis o surgimento da crise de burocracia nas empresas ou pelo menos minimizá-la.

## A N E X O 1

## QUESTIONÁRIO 1

- 1) Quais os principais problemas que seu departamento vem enfrentando ?
- 2) Podia citar as prováveis causas desses problemas ?
- 3) A quanto tempo vem ocorrendo esses problemas ?
- 4) Alguns desses problemas estão relacionados com sobrecarga de relatórios, formulários ?
- 5) A esse respeito acha que existe dentro da empresa o número ideal de formulários, relatórios, manuais ?
- 6) Quanto ao fluxo de informação é eficiente ?
- 7) Como são efetuadas as tomadas de decisão dentro da empresa ?
- 8) Na elaboração de algum novo manual, os departamentos contribuem de uma forma efetiva com sugestões ?
- 9) Com referência ao clima de relacionamento entre a administração Central e os escritórios regionais o que teria a comentar?
- 10) O que você sugere para solucionar os atuais problemas da empresa ?

QUESTIONÁRIO 2

1) Em particular o seu departamento se encontra em que estágio de desenvolvimento ?

2) De acordo com o gráfico de Larry Greiner e as descrições das etapas de desenvolvimento apresentadas anteriormente, em qual estágio você situaria a sua empresa ?

3) Qual o seu conhecimento a respeito desses métodos administrativos ?

Administração por Objetivos	( ) Sim	( ) Não
Desenvolvimento Organizacional	( ) Sim	( ) Não
Renovação Organizacional	( ) Sim	( ) Não
Comunicação Eficaz	( ) Sim	( ) Não
Análise Transacional	( ) Sim	( ) Não
Grid Gerencial	( ) Sim	( ) Não
Teoria 3D	( ) Sim	( ) Não
Liderança de Hersey Blanchard	( ) Sim	( ) Não
Liderança de Fiedler	( ) Sim	( ) Não
Sistemas Gerenciais de Likert	( ) Sim	( ) Não

4) O que você acha da aplicação desses métodos expostos acima, como soluções de uma crise burocrática ?

5) Se você tivesse de solucionar uma crise burocrática na sua empresa, qual dos métodos utilizaria ?

6) Se não utilizasse esses métodos, qual seria então a sua forma de solucionar o problema ?

7) Dos métodos citados na questão 3, qual seria o mais conveniente para o seu departamento ?

- 8) Você conhece algum método administrativo que poderia ser utilizado como solução de uma crise burocrática, que não foi citado ?
- 9) Se fosse implantado o método mais conveniente para o seu departamento, quais os possíveis benefícios que esse método traria?
- 10) Qual seria o impacto para você se tivesse de aplicar o método escolhido na questão 7 ?
- 11) Qual seria o impacto para os seus empregados se tivessem de aplicar o método escolhido na questão 7 ?
- 12) Os seus empregados teriam condições de assimilar o método rapidamente, ou necessitariam de um treinamento ?
- 13) Quando da implantação do método selecionado, poderia ser efetuado por você ou necessitaria de um especialista no assunto ?
- 14) Você acha que a instalação do método aumentaria os custos para seu departamento ?

## A N E X O 2

ROTEIRO PARA IMPLANTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO POR  
OBJETIVOS

Para a implantação da Administração por Objetivos é necessário, que antes de mais nada os executivos da empresa façam uma descrição de funções de acordo com as normas estabelecidas pe la empresa e uma revisão dos organogramas e manuais operacionais para saber se estão de acordo com os novos planos da empresa.

Depois dessa etapa vem a parte da fixação dos objetivos.

Porém o que é um objetivo e como deve ser ?

Um objetivo é uma "declaração escrita ou quanto possível com números, orientando o desempenho dos gerentes para atingir um resultado mensurável e de valor" (1).

O objetivo deve ser claro e o mais que possível quanti-ficável, específico quanto ao que é e quando será conseguido difi-cil de ser atingido, porém não impossível para não levar a uma frustração; deverá conter atividades para o ano todo; indicará os resultados a serem obtidos, mas não a maneira como será atingido; devem ser escolhidos entre as atividades que tenham maior impacto sobre os resultados da empresa; focalizados no trabalho e não no homem; deve manter-se dentro dos princípios da administração.

---

(1) LODI, João Bosco. Administração por Objetivos. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 4ª edição, São Paulo, 1974, pág. 74.

Os objetivos devem ser em número limitado, pois o excesso de objetivos faz com que a concentração de esforços fique mais dispersa prejudicando o bom êxito.

São essas normas que devem ser seguidas para definir-se os objetivos.

João Bosco Lodi em seu livro Desenvolvimento de Executivos - A Experiência Brasileira fixa uma lista de 10 itens de orientação para a fixação de objetivos.

- "1. Analisar os alvos do negócio
2. Analisar as tarefas chaves dos gerentes
3. Definir os objetivos gerais do negócio
4. Definir os objetivos em nível de departamento
5. Definir os padrões de medida dos resultados
6. Selecionar os alvos específicos
7. Detalhar os objetivos até o último nível executivo da CIA.
8. Coordenar os objetivos comuns a várias áreas
9. Estabelecer um sistema de informação de resultados
10. Motivar a execução" (2).

Depois de saber como devem ser os objetivos, inicia-se com a fixação dos objetivos gerais da organização. Esses objetivos devem ser definidos em relação a lucros, produtividade e utilização de recursos.

---

(2) LODI, João Bosco. Desenvolvimento de Executivos - A Experiência Brasileira. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, São Paulo, pág. 75.



Depois de fixados os objetivos gerais da empresa, deve-se desenvolver objetivos de desempenho para os superintendentes. Nesses planos são enquadrados os problemas particulares dessa área e também deve ser estabelecido critérios para o desempenho dessa unidade.

A seguir vem o estabelecimento do plano de objetivos para cada departamento.

Esse plano de objetivos em níveis gerenciais devem também ser feitos para o período de um ano e deve-se deixar nesses planos uma margem de segurança para aqueles assuntos que estão fora do controle dos gerentes e sujeitos a probabilidade. Lodi recomenda para esses casos:

- "a. Excluir aquelas metas que já se prevêem aleatórias e concentra-se em metas de desempenho seguro.
- b. Quando certa meta for sujeita a alguma variação, indicar 2 ou 3 alternativas de desempenho em resposta a 2 ou 3 tipos de condições que poderão prevalecer" (3).

Depois de todos os gerentes terem elaborado os seus planos de objetivos cabe a direção aprovar ou não. Cabe salientar que os objetivos gerenciais devem ser coerentes com os objetivos gerais da empresa.

Na elaboração dos objetivos individuais deve-se ter o cuidado de que eles sejam simples e específicos, quantificando os dados possíveis e o que não puder ser quantificável deve ser expresso em termos de quão bem possa ser executado.

---

(3) Idem, pág. 43.

Os objetivos gerais da empresa sã deverão alterados durante o ano, se ocorrer mudanças e fatos imprevisíveis pois é necessário que exista uma certa uniformidade nos objetivos, durante um determinado período para permitir uma avaliação adequada de resultados.

Jã os objetivos gerenciais devem ser revistos dentro de 3 em 3 meses. No final do exercício fiscal, todos os executivos deverão participar de uma reunião onde serã debatido o seu desempenho, as suas limitações e onde serã iniciado um novo plano de ação visando superar as limitações encontradas.

Quanto ao controle do desempenho individual poderã ser feito pela própria pessoa e quando surgir algum desvio que não permita atingir os objetivos propostos, o indivíduo deverã se dirigir a seu chefe imediato que o orientarã e talvez atẽ o ajude a modificar seus objetivos caso seja impossível alcançã-los.

Para o controle poderã ser feito cronogramas onde deverã constar o objetivo, o resultado esperado, o prazo estipulado, o período em que devem ser alcançados o resultado.

Ex.:

	Objetivos	Prazo	1ª Verificação	2ª Verificação	3ª Verificação	4ª Verificação	Resultado Esperado
a-							
b-							
c-							
d-							

Figura 10 - Cronograma dos objetivos para gerentes

Para a implantação da Administração por Objetivos além de seguir um esquema que servirá de orientação é fundamental que os dirigentes da empresa acreditem no sucesso do método e tenham um elevado grau de envolvimento, com as mudanças propostas, pois só assim é possível conseguir-se bons resultados. Geralmente os resultados desse método só aparecem em médio e longo prazo porém uma empresa que inicia com esse método não deve começar com objetivos muito pretenciosos.

A empresa deve iniciar a prática da APO com objetivos que possam ser mensuráveis em curto prazo para que com o sucesso conseguido possa motivar-se e partir para objetivos maiores.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ARGYRIS, Chris. "Personalidade e Organização". Editora Renes, Rio de Janeiro, 1968.
2. BECKHARD, Richard. "Desenvolvimento Organizacional - estratégias e modelos". Editora Edgard Blücher Ltda., São Paulo, 1972.
3. BENNIS, Warren G. "Desenvolvimento Organizacional - Natureza, Origens e Perspectivas". Editora Edgard Blücher Ltda, São Paulo, 1972.
4. BLAKE, Robert Roger & MOUTON, Jane Srygley. "O Grid Gerencial". Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1976.
5. BLAKE, Robert Roger. "A estruturação de uma empresa dinâmica através do Desenvolvimento Organizacional do tipo Grid". Editora Edgard Blücher Ltda., São Paulo, 1972.
6. BLAU, Peter M. & SCOTT, W. Richard. "Organizações formais". Editora Atlas S/A, São Paulo, 1970.
7. BUCHELE, Robert B. "Políticas Administrativas para Empresas em Desenvolvimento". Editora Atlas S/A, São Paulo, 1971.
8. CHAPPELL, R.T. & READ, W.L. "Comunicação interna na empresa moderna". Forum Editora Ltda., Rio de Janeiro, 1973.
9. "Evolução do conceito de direção e liderança - Indústria e Produtividade", São Paulo, 1973, junho.
10. FARIA, A. Nogueira de. "Estrutura das Organizações Econômicas". Distribuidora Record, Rio de Janeiro, 1960.
11. FARIAS, Gonçalo Pereira de. "Teoria Geral da Administração- Uma introdução". Editora Atlas S/A, São Paulo, 1978.
12. GREINER, Larry E. "Evolução e Revolução no desenvolvimento das Organizações". Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, págs. 3-11, 1975, volume 1, nº 14.
13. GREINER, Larry E. "A correlação entre DO e as necessidades Burocráticas". Treinamento de executivo, págs. 10-16, 1977, julho.

14. GREINER, Larry E. Os "sinais de alerta" responsáveis pelo sucesso de um processo de Desenvolvimento Organizacional-Seminário "Estratêgias de Mudança e desenvolvimento das organizações" 26 a 27 de maio/1977, Porto Alegre, Grupo Diagrama Visão.
15. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. "Psicologia para Administradores de empresa - E.P.U.". São Paulo, 1976.
16. LANG-BRIMBERG, Close e Associados. "Organizações prē-buro - cráticas e pōs-burocráticas. Internacional DO/36".
17. LIKERT, Rensis. "A Organização Humana". Editora Atlas S/A, São Paulo, 1975.
18. LOBOS, Jūlio. "Desenvolvimento Organizacional". Revista de Administração de Empresa, 1975, maio/junho.
19. LODI, João Bosco. "Administração por Objetivos - Uma Crítica". Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 1974.
20. LUCHSINGER, V.P. & LUCHSINGER, L.L. "Análise Transacional para dirigentes". Revista Incisa Desenvolvimento de Executivos 003, 1975, setembro.
21. MANSFIELD, Roger. "Bureaucracy and Centralisation An examination of Organizational Structure O/DAMPI/ 145.74"
22. MORGAN, John S. "Administração da Mudança". Zahar Editores Ltda., Rio de Janeiro, 1976.
23. OLIVEIRA, Marco Antonio G. "Análise Transacional na Empresa" Editora Atlas S/A., São Paulo, 1976.
24. RAMOS, Guerreiro. "Administração e Estratégia do Desenvolvimento". Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1966.
25. REDDIN, William J. "Eficácia Gerencial". Editora Atlas S/A, São Paulo, 1975.
26. REDFIELD, Charles E. "Comunicação Administrativas". Editora da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1975.
27. REIMANN, Bernard C. "On the dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal - O/DAMPI/ 144.74". 1973, maio.

28. Renovação Organizacional - Uma Necessidade Crescente DI, pág. 17-20, 1977, março.
29. SOUZA, Edela Lanzer. "DO - Casos e Instrumentos Brasileiros". Editora Edgard Blücher Ltda., São Paulo, 1972.
30. TOFFLER, Alvin. "O Choque do Futuro". Editora Artenova S/A, São Paulo, 1972.
31. WALDO, Dwight. "Problemas e Aspectos da Administração Pública". Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, São Paulo, 1966.