

UNIDADE 1 – AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS E SUAS METÁFORAS INICIAIS

MÓDULO 1 – AS PRIMEIRAS ESTRUTURAS

01

1 - O ESTUDO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS POR MEIO DE METÁFORAS

O atual ambiente organizacional gera a necessidade de as pessoas terem novas ideias, reverem os seus conceitos e fazerem releituras do mundo.

As metáforas têm sido muito utilizadas para traduzir conceitos, teorias e imagens. As metáforas mostram um modo de pensar e uma forma de ver que influenciam a nossa maneira de conduzirmos a vida. Mas por que estudar por meio de metáforas? Bem, utilizar metáforas nos ajuda a compreender melhor aquilo que nos rodeia.

Isso também vale para a vida na empresa: as metáforas geram imagens que nos ajudam a entender os diversos aspectos da organização e suas relações de administração-trabalho. Elas são utilizadas como um instrumento para melhor entendermos os mecanismos da organização. A partir disso, poderemos criar e inovar procedimentos administrativos.

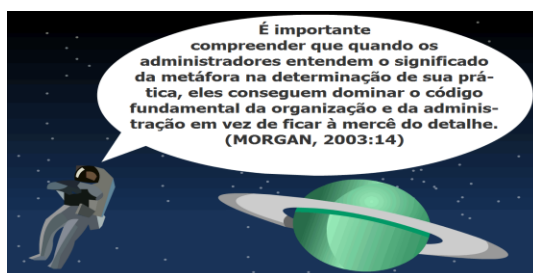
Podemos dizer que a forma como vemos a organização influencia a nossa maneira de agir sobre ela. Como poderíamos agir sobre algo que não vemos ou percebemos?

Pesquisas indicam que a nossa linguagem brasileira e o nosso jeito de ver o mundo utilizam extensamente as metáforas.



02

A abordagem metafórica proporciona interpretações, o que traz uma visão diferenciada para explicar muitos acontecimentos comuns a várias empresas. Por isso, usar metáforas contribui para o desenvolvimento da habilidade de gerenciar organizações de maneira que antes não julgávamos ser possível.



As organizações são várias “coisas” ao mesmo tempo, o que é um grande desafio administrativo. Suas várias faces tornam as estruturas e os ambientes organizacionais paradoxais e mais complexos. Diante disso, as metáforas nos ajudam a ver, compreender e traduzir os mecanismos de funcionamento empresariais.

Paradoxais – coisas que parecem contraditórias.

03

O papel da metáfora no entendimento da organização

O administrador enfrenta os desafios de observar e analisar as corporações por vários ângulos, considerando as diversas teorias existentes, para tomar as melhores decisões para a organização.

Daí, você pode estar pensando o que esse desafio tem a ver com o estudo das empresas com base em metáforas organizacionais? Bem, as metáforas facilitam aprender a lidar com uma nova maneira de ver e compreender a organização, para o administrador **atuar de forma diferenciada nas suas decisões**.

Porém, precisamos entender que o uso das metáforas apresenta tanto vantagens como limitações: a metáfora gera a **compreensão parcial** de muitos ângulos, porque ressalta alguns aspectos, colocando outros em segundo plano. Por outro lado, ela dá visibilidade a várias dimensões importantes da organização.

Temos de aceitar que qualquer teoria ou perspectiva que adotarmos no estudo da organização e da administração, embora capaz de criar ideias valiosas, é incompleta, parcial...

(MORGAN, 2001: 22)

Quando reconhecemos as vantagens e desvantagens do uso da metáfora, percebemos que nenhuma teoria, isoladamente, nos dará um ponto de vista sem reparos e que sirva a todos os propósitos.

04

Bem, agora que você já começou a compreender a importância de enxergarmos a organização por meio de metáforas, iniciaremos nossos estudos a partir da construção do conceito de teoria organizacional.

O que entendemos por Organização?

Certamente, você terá oportunidade, no decorrer do curso, de aprofundar o entendimento de Organização. Por enquanto, veremos o conceito de forma mais ampla.

O termo organização deriva do termo grego *organon* (ferramenta). Se nos prendermos à tradução, ao “pé da letra”, veremos a organização apenas como um instrumento ou meio construído para que a sua missão e seus objetivos sejam alcançados. Porém, hoje, já expandimos essa visão porque as organizações são constituídas não apenas de instalações físicas e máquinas, mas sobretudo por pessoas e conhecimentos.

A missão é o motivo maior de a organização existir; é a razão de ser da empresa. Visa satisfazer

aquilo que a sociedade e o mercado esperam, inclusive em termos de contribuição social. A missão busca responder o seguinte: QUAL O MOTIVO DA EMPRESA EXISTIR? O QUÊ? PARA QUÊ? ONDE? COM QUEM? PARA QUEM?.

05

O que é uma Teoria da Organização?

Agora que você já compreendeu a noção básica de Organização, vejamos o que pode ser considerada uma teoria. Podemos dizer que uma teoria é um conjunto de conhecimentos organizados com credibilidade junto à comunidade científica para explicar um ou mais fenômenos. Esse é um conceito mais simples que podemos adotar para melhor compreendermos o que é uma teoria. Porém, um alerta:

Uma teoria pode ser vista como verdadeira por um período de tempo e, depois, ser superada por outra. Isso porque as teorias evoluem conforme as configurações sociais e científicas de cada momento.



Bem, até aqui, já entendemos a importância do estudo por metáforas, o conceito inicial de Organização e algumas definições de Teoria da Organização. Agora, passaremos a ver as metáforas que nos ajudarão a compreender a organização. Estudaremos, a seguir, a primeira metáfora: a organização como máquina.

06

2 - A ORGANIZAÇÃO COMO MÁQUINA

Origens da organização mecanicista

Vamos a um exercício de imaginação?



Agora, buscando respostas a algumas dessas perguntas, façamos uma viagem no tempo. A história que veremos talvez não seja nova para você, mas vale a pena repensá-la porque o contexto das épocas influenciou o funcionamento das organizações!

Europa... Início do século XVIII... É um período de ampliação do comércio e do surgimento da burguesia, o que contribui para o deslocamento das populações do campo para a cidade, favorecendo o gradativo declínio do feudalismo. Com isso, é iniciado o processo que ficou conhecido como Revolução Industrial. A partir da metade do século XVIII, a Inglaterra tornou-se o berço dessa Revolução.

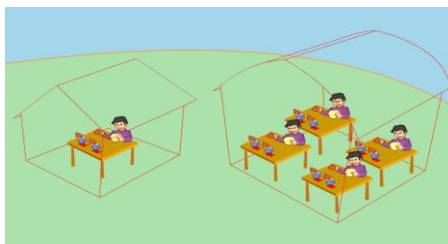
Quais as características da Revolução Industrial?

- **Passagem da atividade agrária manual e de processos de produção artesanal para atividade industrial mecanizada;**
- **Mudança expressiva na forma de produção e na estrutura social da época;**
- **O antigo artesão, que dominava todas as fases daquilo que fabricava, não dava conta de produzir bens em grande quantidade, conforme as demandas crescentes do comércio. Com a ampliação do consumo e a necessidade de vender mais, passou a ser necessário ter mais pessoas para produzir maior quantidade de bens, sendo necessários mais materiais e recursos para a produção.**

Surge então o capitalista – detentor dos recursos financeiros e dos meios de produção (ferramentas, equipamentos etc), matéria-prima, estrutura física etc – e o operário – trabalhador assalariado (e também consumidor) que vende a sua força de trabalho. Os bens produzidos serão negociados pelo capitalista, ficando estes com o lucro.

07

Mas o que aconteceu? No lugar das pequenas “oficinas de quintal” cresceram as empresas industriais que concentraram um grande número de pessoas trabalhadoras, acompanhadas por um supervisor que controlava o processo produtivo. Esse processo foi a origem da administração.



Devido à industrialização, surgiram os operários **especializados em trabalhar com máquinas**, exigindo que as organizações se adaptassem ao uso intensivo dos maquinários.

Mas sempre havia a necessidade de se aumentar a produção, diminuir custos e aumentar lucros. Daí, era evidente a exploração do trabalhador pelo industrial. Mulheres e crianças eram preferidas porque eram mão de obra barata, reclamavam menos dos direitos e tinham menos força física para lutarem contra os abusos e a violência.

É claro que, valendo-se dessa ideia, foi intensificada a **divisão do trabalho** e a mão de obra tornou-se mais especializada. Para aumentar ainda mais a eficiência, os fabricantes implementavam novas técnicas para que os operários aceitassem “docilmente” a redução de sua liberdade e as rigorosas rotinas da produção.

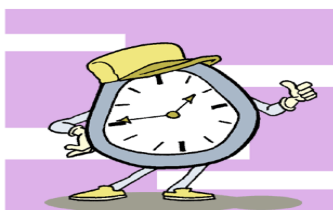
Nesse raciocínio, alguns autores definem a administração como:

- o ato de conseguir realizar as coisas por intermédio de pessoas (SIMON, 1979);
- o trabalho de administração diferencia-se das outras formas de trabalho organizacionais por concentrar-se em maneiras que facilitem à organização atingir seus objetivos (HAMPTON, 1983).

A mão de obra especializada compreendia a produção apenas da parte que era da sua responsabilidade, sem ter o domínio e visão global do processo de produção de um determinado produto. Separava-se a tarefa do “pensar” e do “executar”.

Eficiência - fazer as coisas da maneira certa, reduzir os custos.

08



Morgan (2002) enfatiza que os donos das fábricas perceberam que precisavam mudar seu planejamento e o controle do trabalho para que as suas novas máquinas fossem operadas de forma eficiente.

A organização era movimentada como uma máquina eficiente e suas engrenagens eram ativadas pelos trabalhadores. Tudo deveria funcionar eficientemente, como um relógio. Infelizmente, os operários também se tornaram peças dessas engrenagens.

Você Sabia?

A partir de 1870, a Revolução Industrial se expande pela Europa e outros continentes, atingindo notadamente os seguintes países: Alemanha, França, Bélgica, Holanda, Itália, Japão e Estados Unidos.

Você sabia? - O Exército também teve influência na concepção da teoria mecanicista. Frederico, o Grande (Prússia), fez reformas no seu exército para torná-lo autômato. Para isso, estabeleceu padrões, linguagens de comando, sistemático de guerra rotinas próprias, disciplinando seu pessoal à maneira de peças que pudessem ser facilmente substituídas.

A visão de Frederico, o Grande, de um exército “mecanizado” gradualmente tornou-se uma realidade tanto na fábrica como nos escritórios. (MORGAN, 2002: 39)

09

Agora, estamos na virada do século XIX para o século XX... O surgimento da energia elétrica, do combustível à base de petróleo e dos modelos de administração de **Taylor**, **Fayol** e, mais adiante, o de **Ford**, provocam grandes mudanças nos processos de produção.



Essa época é conhecida como a segunda fase da Revolução Industrial. Nesse momento, os Estados Unidos tomam a dianteira do processo industrial, pelos seguintes motivos:

- Ter começado mais tarde os processos de industrialização;
- A primeira grande Guerra;
- A cultura empreendedora e utilitária do Norte Americano.

Vejamos, agora, os principais representantes da teoria mecanicista e suas concepções. Certamente, você os estudará mais detalhadamente como representantes da Administração Científica e da Teoria Clássica da Administração, na disciplina TGA.

Ter começado mais tarde os processos de industrialização - Apesar de inicialmente ter sido uma desvantagem, por outro lado, possibilitou maior agilidade para se adaptar às formas de produção e o uso de equipamentos mais modernos.

A primeira grande Guerra, que assolou a Europa, fez que a produção feita nos Estados Unidos fosse extremamente demandada.

O aspecto da cultura norte-americana, empreendedora e utilitária, tinha o objetivo maior de obter lucro e riqueza rápida.

10

Frederick Taylor e seus princípios administrativos (taylorismo)

No início do século XX, Frederick Taylor, um dos grandes representantes da Administração Científica, desenvolve estudos sobre princípios administrativos. São princípios *Tayloristas*:

- 1) Seleção científica do trabalhador;
- 2) Planejamento e preparo;
- 3) Controle;
- 4) Execução.

O trabalhador deve desempenhar a tarefa para o qual esteja mais habilitado. Por isso, deve ser instruído e treinado para o exercício dessa tarefa.

Trata-se de um detalhado estudo das tarefas e passos necessários para a realização do trabalho, buscando definir padrões de desempenho que possam ser exigidos dos trabalhadores.

Controle é o acompanhamento do desenvolvimento dos trabalhos para assegurar que estes sejam realizados conforme o planejado.

É a divisão de atividades conforme os conjuntos de tarefas elementares, o que propicia rápida aprendizagem e especialização pela repetição contínua.

11

Fayol - logo depois de Taylor, Henry Fayol surge na França. Para Fayol, administrar é prever, organizar, estudar o funcionamento das empresas de maneira mais global.

Nesses termos, seis funções básicas compõem a estrutura organizacional:

- 1) Técnica;
- 2) Comercial;
- 3) Financeira;
- 4) Segurança;
- 5) Contábil;
- 6) Administrativa.

Função responsável por produção de bens/serviços da empresa.

Função responsável por realização das atividades de compra, venda e outras obrigações de “marketing”.

Função responsável por orçamento e finanças da organização. Isso também significa identificar fontes de suprimento de capitais.

Esta função está associada à proteção/preservação dos bens da organização e das pessoas a ela

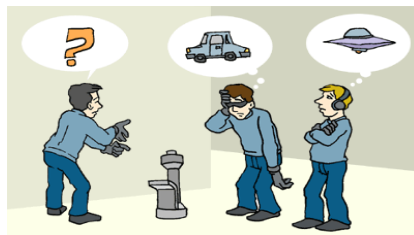
relacionadas.

Função responsável pelos inventários, apuração de recursos e estatísticas, balanços, os quais se referem à utilização dos recursos financeiros.

Função responsável por coordenação das outras funções: formula as ações da empresa, constitui o corpo funcional, coordena os esforços e harmoniza os atos do pessoal. Essa função é composta pela Previsão (atual planejamento), Organização, Comando, Coordenação e Controle.

12

Henry Ford – Na virada do século XIX para o século XX, ter um carro era um luxo apenas para os muito ricos. Além de muito caros, os automóveis eram feitos artesanalmente, um a um. Por isso, um veículo ficava diferente do outro e apresentava muitos defeitos de montagem. Isso desperdiçava tempo e material. Também, muitas vezes, o tamanho das peças era inadequado.




Henry Ford percebeu que um sistema que fabricasse grande quantidade de carros iguais poderia possibilitar a venda a 600 dólares, cada automóvel. Além disso, também teria peças de reposição. Utilizando os princípios tayloristas, Ford estabeleceu a linha de montagem, proporcionando um resultado produtivo excelente, para a empresa.

A linha de montagem e a sua produção em massa triunfaram: o mesmo produto era fabricado em quantidades cada vez maiores, sempre do mesmo jeito. Existia mercado e não cliente; havia a massa anônima, não indivíduos (...). O gerente era do tipo “papai sabe-tudo” ou “resolve tudo”. (SOUZA, 2003).

Você Sabia?

Resultado produtivo

- Primeira década do século – o tempo de montagem de um automóvel era aproximadamente de 13 horas. Em 1908, eram fabricados e vendidos 5.986 modelos T, a 850 dólares.
- 1914/1915 – Após a “inovação” da linha de montagem, esse tempo caiu para cerca de uma hora e meia. Em 1916 foram vendidos 577.036 modelos T, a 360 dólares.



Você sabia?

Em 1900, havia 21 milhões de cavalos nos Estados Unidos, para uma população de 76 milhões de pessoas.

Apenas 10% das estradas tinham algum tipo de pavimentação e era quase impossível transitar pela maioria delas grande parte do ano.

Não havia oficinas, peças de reposição, regras de trânsito, polícia rodoviária ou postos de gasolina.

Várias etapas da fabricação de um carro eram dispostas ao longo de uma esteira rolante. Essa reorganização promoveu a produção de um número muito maior de carros, feitos ao mesmo tempo. Porém, a linha de montagem apresentava velocidade programada e o operário tinha de se virar para acompanhar esse tempo.



13

A desumanização da organização mecanicista - a visão da organização como máquina foi tão absorvida e difundida que, ainda hoje, nós a encontramos em várias organizações. Porém, essa forma administrativa trouxe sérios prejuízos aos trabalhadores. Vejamos alguns deles:

- Homens e mulheres eram apenas “mão de obra” ou “força de trabalho”; significavam a energia necessária para impulsionar a máquina organizacional. As tarefas foram simplificadas ao máximo para que os trabalhadores pudessem ser baratos, fáceis de treinar, fáceis de supervisionar e fáceis de substituir;
- O princípio da separação do planejamento e organização do trabalho de sua execução é visto como um dos elementos mais perniciosos e de maior alcance da abordagem da administração de Taylor;



- O trabalho na linha de montagem, para a maioria das pessoas, é entediante e alienante. Os trabalhadores, muitas vezes, têm de fazer um trabalho que envolve sete ou oito operações diferentes, a cada 40 ou 50 segundos, sete ou oito horas por dia, 50 semanas por ano.

O princípio da separação defende a separação entre o cérebro – pessoas que “pensam” o que os outros vão executar – e a “mão” – pessoas que apenas executam aquilo que os outros “pensaram”. Taylor dizia aos seus empregados que havia pessoas pagas para pensar.

O conceito de alienação é complexo e, certamente, você o estudará no decorrer do curso. Neste momento, utilizamos alienante no sentido de transferir para outro o domínio de algo; estar alheio, ausente.

14

3 - LIMITAÇÕES E BENEFÍCIOS DA METÁFORA DA ORGANIZAÇÃO COMO MÁQUINA

Você está lembrado de que a compreensão por metáforas cria formas de entender o mundo sob uma determinada ótica, deixando de vê-lo sob outras maneiras, não é mesmo?

E foi exatamente isso o que aconteceu com a imagem da organização como máquina: essa visão negligencia o fato de o trabalho das organizações ser muito mais complexo, incerto e difícil do que as tarefas realizadas pelas máquinas e subestima alguns aspectos humanos das organizações.

Desvantagens da metáfora – são as próprias limitações dos pensamentos mecanicistas, visto que a organização como máquina:

- encontra dificuldade para lidar com a mudança e pode gerar uma burocracia insensível, inflexível, sem criatividade, com comunicações ineficientes e um nível exagerado de especialização de trabalho;
- conta com administradores distantes das pessoas e dos problemas da “linha de frente”, o que gera sérias miopias;
- pode tornar as pessoas em trabalhadores alienados, que não questionam e se sentem desmotivados, fazendo do trabalho algo sem significado, sem sentido. Por isso, pode encorajar posturas do tipo “essa obrigação não é minha” ou “eu apenas cumpro ordens”.

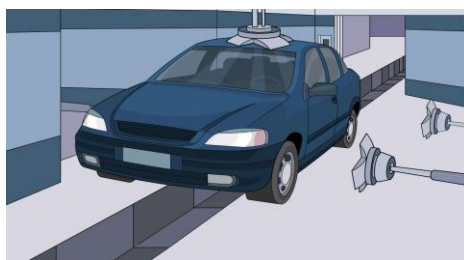
15

Vantagens da metáfora mecanicista

Para Morgan (2002), ao compreendermos a organização como máquina, percebemos que ela pode funcionar ao preencher algumas condições:

- clara definição de tarefas a serem realizadas;
- participarem de ambientes estáveis e previsíveis para garantir que os produtos sejam adequados;
- o objetivo é produzir sempre o mesmo produto;
- a precisão e a eficiência são muito valorizadas.

- os princípios da administração científica de Taylor são excelentes para organizar a produção quando robôs são usados no lugar de seres humanos (...). (MORGAM, 2002:49).



(...) departamentos de manutenção de aviões (...) empresas de entrega de pacotes e outras organizações nas quais precisão, segurança e prestação de contas claras sejam muito importantes, em geral, também são capazes de implementar as abordagens mecanicistas com sucessos em alguns ou em todos os aspectos de suas operações. (MORGAN, 2002:51)

Ampliando nossa visão para além das ideias de Morgan, ao reconhecermos dimensões mecanicistas em uma organização, teremos condições para lidar com elas da forma mais adequada.

16

RESUMO

- O uso da metáfora no ambiente administrativo** – é uma forma para melhor entendermos os mecanismos da organização e, a partir disso, podermos criar e inovar procedimentos administrativos, atuando de forma consciente e diferenciada. No entanto, gera um entendimento parcial de muitos ângulos, pois enfatiza alguns aspectos em detrimento de outros, em segundo plano. Por outro lado, também dá visibilidade a várias dimensões importantes da organização.
- Teoria Organizacional** – conjunto de conhecimentos organizados, com credibilidade junto à comunidade científica para explicar um ou mais fenômenos. Porém, ela pode ser compreendida como verdadeira em uma época e, posteriormente, ser superada.
- A Organização como Máquina** – com a Revolução Industrial, os artesãos migraram de suas oficinas caseiras para os trabalhos das grandes fábricas. O aumento da produção e dos lucros associado à diminuição de custos era uma necessidade constante.

A divisão do trabalho intensificou-se e a “mão de obra” tornou-se mais especializada. A ideia era de a organização ser movimentada como uma máquina eficiente, com engrenagens impulsionadas pelos trabalhadores. Isso foi exacerbado a ponto de os próprios operários também tornaram-se peças dessas engrenagens.

Principais Representantes e seus pensamentos

- **Frederick Taylor** – Princípios administrativos: 1) Seleção científica do trabalhador; 2) Planejamento e preparo; 3) Controle; 4) Execução.
- **Fayol** - administrar é prever, organizar, estudar o funcionamento das empresas em seus aspectos mais globais. A estrutura organizacional compõe-se de seis funções: 1) Técnica; 2) Comercial; 3) Financeira; 4) Segurança; 5) Contábil; 6) Administrativa.

– **Henry Ford** - tomando por base um regime taylorista, estabeleceu a linha de montagem, o que trouxe excelentes resultados para a empresa.

- **Aspectos “humanos” da Organização mecanicista**

1) homens e mulheres eram apenas “mão de obra” ou “força de trabalho”; 2) as tarefas foram simplificadas ao máximo para que os trabalhadores se submetessem mais docilmente às ações administrativas; 3) a separação do planejamento/organização do trabalho de sua execução (separação entre o cérebro e a mão) era uma divisão que tirava a visão do todo; 4) O trabalho na linha de montagem era (e ainda é) entediante e alienante.

- **Desvantagens da metáfora da organização como máquina**

1) encontra dificuldade para lidar com o novo, além de gerar uma burocracia insensível, engessada, sem criatividade, com comunicações ineficientes e um nível exagerado de especialização de trabalho; 2) não considera as influências externas à organização; 3) conta com administradores distantes das pessoas e dos problemas da “linha de frente”; 4) pode tornar as pessoas em trabalhadores alienados, não questionadores e desmotivados, o que também pode encorajar posturas do tipo “essa obrigação não é minha” ou “eu apenas cumpro ordens”.

- **Vantagens da metáfora da organização como máquina**

Morgan (2002) argumenta que, ao compreendermos a organização como máquina, percebemos que ela pode funcionar quando: 1) há definição clara de tarefas a serem realizadas; 2) os contextos são estáveis e com suficiente previsibilidade para assegurar que os produtos sejam adequados; 3) pretende-se produzir sempre o mesmo produto; e 4) a precisão e a eficiência são muito valorizadas.

UNIDADE 1 – AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS E SUAS METÁFORAS INICIAIS

MÓDULO 2 – A ESTRUTURA BUROCRÁTICA: AINDA UMA CONCEPÇÃO MECÂNICA

01

1 - O SURGIMENTO DA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA

O modo mecanicista de pensar extrapolou fronteiras e afetou nossas visões mais básicas sobre a organização. Pense por um instante: o que vem à sua mente quando falamos sobre organização?



Geralmente, ao falarmos sobre organização, pensamos em um estado de “relações ordenadas entre partes claramente definidas que têm alguma ordem determinada. Embora a imagem possa não ser explícita, estamos falando de um conjunto de relações mecânicas (...) como se elas [as organizações]

fossem máquinas”.
(MORGAN, 2002:37)

02

Lembra-se de Frederic Taylor, Fayol, Ford? Eles foram os principais pioneiros da racionalização do trabalho, no início do século XX. Nesse período, tornou-se dominante o pensamento de que alguém seria um bom administrador se planejasse cuidadosamente seus passos, organizasse, coordenasse e controlasse as atividades de seus subordinados (SANTOS e FRANÇA, 1995).

Apenas na década de 1940 é que os estudiosos da administração e os próprios administradores deram falta de uma teoria da organização mais racional, que orientasse o trabalho do administrador em organizações que cresciam em tamanho e complexidade. Surge, assim, a teoria da burocracia na administração, apoiada, sobretudo, nos estudos sociológicos de Max Weber.

Weber foi um estudioso que analisou sociologicamente a burocracia, buscando descrever suas características, os motivos do seu surgimento e desenvolvimento. Também procurou alertar sobre a possibilidade de a burocracia tornar-se uma forma de dominação social.

03

2 - A BUROCRACIA E O RACIONALISMO

O que é burocracia? A burocracia é uma estrutura organizacional que toma o racionalismo por base. Então, para compreendermos o que é uma organização burocrática, percebe-se que devemos, antes, entender o ato racional. Para isso, analisemos a ação abaixo para verificar se é ou não um ato racional:

A empresa LOOK acabou de ser criada e, por ser nova, produz apenas 1000 unidades/mês de seu creme *Eternamente Jovem*, comercializado a preço popular. Para vender esse produto, foram contratados 500 vendedores. Essa foi uma decisão racional? A resposta é óbvia: esse não foi um ato racional! Mas por que não?

Um ato será racional desde que represente o meio mais adequado para se atingir um determinado objetivo, na medida em que sua coerência em relação a esses objetivos traduza-se na exigência de um mínimo de esforços para se chegar a eles. Essa racionalidade é também chamada de racionalidade burocrática.

(MOTTA e PEREIRA, 1980:22)



3 - OS DIVERSOS ENTENDIMENTOS DA BUROCRACIA

Existem diferentes entendimentos da burocracia: 1) popular; 2) sociológico; e 3) weberiano.

- **Popular** – é a compreensão “do povo” que entende a burocracia como papelada, lentidão, formalismo exagerado, total apego às normas e regulamentos, ineficiência, ou seja, disfunções desse tipo de organização;
- **Sociológico** – nesse sentido, a burocracia é entendida como:

1) poder e forma de organização social, pois a burocracia supõe uma hierarquia. A hierarquização prevê pessoas com uma autoridade que está ligada ao cargo para “mandar em outras”. Essa autoridade é legitimada por regulamentos e normas escritos;

2) um sistema social racional, no qual a divisão do trabalho é racionalmente realizada em busca de fins almejados;

- **Weberiano** – a burocracia é vista como uma organização eficiente. Essa eficiência é alcançada quando a burocracia antecipa e detalha como as coisas serão realizadas. Assim, o conceito de racionalização está muito vinculado à burocracia, sendo, portanto, conceitos próximos.

Max Weber percebeu que a burocracia caracterizava-se como uma forma de organização centrada nos seus aspectos formais e racionais, na clareza, na precisão e na eficiência alcançadas pela divisão fixa de tarefas, supervisão hierárquica, regulamentos e regras detalhadas e inflexíveis.



O conflito interno é indesejável (é uma patologia, uma anomalia, dentro da organização) e, se as pessoas seguem comportamentos normatizados, o conflito não deve existir.

Em seu estudo sociológico, Weber descreve o tipo ideal de burocracia, o qual frequentemente não se aproxima da realidade. Weber também percebeu a relação entre as formas burocráticas organizacionais e a mecanização industrial: a dinâmica burocrática cria rotina para as ações administrativas como a máquina cria rotinas para a produção.

O aspecto formal ou racional é a principal característica de uma organização burocrática mecanicista

O tipo ideal de burocracia weberiana refere-se mais a um modelo explicativo. Na teoria administrativa, esse tipo ideal de burocracia significa a estrutura mecanicista: uma máquina com funcionamento sincronizado de suas operações, em que o ser humano é visto como uma peça do processo produtivo, agindo de forma mecânica e padronizada. As principais características do tipo ideal de burocracia são:

- 1) **Formalismo** – as normas e os regulamentos escritos são a base da administração; os cargos ocupados estão a serviço de um fim impessoal, como, por exemplo, administrar um órgão público;
- 2) **Divisão do trabalho** – o poder é hierarquicamente distribuído, de forma vertical, “de cima para baixo”. Há uma correspondência direta entre a remuneração e a ocupação hierárquica. Além disso, cada pessoa deve possuir atribuições oficiais e fixas, conforme o nível de especialização;
- 3) **Profissionalismo** – o controle e a supervisão são realizados por aparato administrativo revestido de autoridade e responsabilidades para coordenar tarefas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais.
- 4) **Impessoalidade** – Apesar da existência das relações informais, a Organização Burocrática considera apenas as relações formais e impessoais. Das relações de parentesco e amizade não devem nascer preferências pessoais ou qualquer forma de discriminação.

06

4 - DIMENSÕES NÃO PREVISTAS PELA ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA



O modelo burocrático não previu esses e outros aspectos muito importantes para a organização, dentre eles: a) a existência dos grupos informais; b) a flexibilidade da estrutura burocrática para lidar com as circunstâncias e o ambiente externos.

A) Os grupos informais

No momento em que a organização burocrática propôs-se a prever e a normatizar tudo, esqueceu-se de que as relações sociais que ocorrem dentro de uma organização formal podem ser informais, constituindo-se os “grupos informais”.

07

De quais relações informais estamos falando? São as mais variadas. Dentre elas estão as relações de:



O importante é que essas relações informais têm como base os valores, as crenças e normas compartilhadas pelas pessoas da organização mediante sua formação extraoficial e espontânea.

Assim, só podemos compreender melhor o funcionamento da organização ao considerarmos os aspectos humanos. Porém, como o comportamento das pessoas é imprevisível, é preciso haver parâmetros formais para organizar e coordenar as práticas administrativas.

08

As principais características dos grupos informais são:



- A existência de objetivos e interesses comuns;
- O nível de identificação com as normas e os valores compartilhados, gerando um senso de pertencimento ao grupo;
- A localização física, que pode aproximar ou distanciar pessoas;
- Os processos e equipamentos utilizados no processo produtivo, gerando a necessidade de cooperação;
- A semelhança de funções exercidas ou cargos ocupados.

09

Normalmente, os grupos informais passam a existir para atender às necessidades sociais. As pessoas que trabalham juntas formam um círculo social, estabelecem vínculos de amizade, apoiam-se, comunicam-se, trocam ideias e sentimentos. Conforme conversam sobre situações pessoais, a vida privada de cada um, em maior ou menos grau, é trazida para o ambiente de trabalho.



Enfim, a organização informal não é algo racional. É uma maneira de coesão, comunicação e também de proteção da integridade de cada um. Por outro lado, a organização informal pode não aderir aos objetivos da organização, cabendo ao gestor buscar maneiras de articular a organização informal com a formal.

10

B) Interação da estrutura burocrática com o ambiente externo

As organizações burocráticas não levavam em conta as forças e influências externas do ambiente; por isso, as desconsideravam em suas previsões e formalizações administrativas.

Essas estruturas contavam com um ambiente estável, equilibrado e protegido. Ambientes turbulentos e competitivos não faziam parte do planejamento e da condução burocrática.



Nesse sentido, as organizações com comportamento racional (burocráticas) sofrem ao não conseguirem interagir com a totalidade do ambiente externo do qual fazem parte. Procedimentos essencialmente burocráticos não são suficientes para explicar a totalidade da relação organização-ambiente, atuando como sistemas fechados. Além disso, não se preocupam com a sinergia entre os próprios subsistemas internos.

Os sistemas fechados não realizam trocas com o contexto externo da organização, não considera as mudanças ambientais nem as repercussões destas alterações no meio organizacional. Também os “órgãos internos” da instituição são tratados como peças isoladas de uma grande máquina, tornando-se ilhas, sem maiores envolvimento com a organização como um todo.

Sinergia – esforço coordenado dos subsistemas (órgãos internos da organização) na realização de algo.

11

5 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA BUROCRÁTICA

Lembra-se que, ao finalizarmos o módulo 1, as desvantagens da metáfora da organização como máquina foram apresentadas como as próprias limitações da estrutura mecanicista?

Não se esqueça de que as organizações burocráticas são estruturas mecanicistas. Pelas características das organizações burocráticas, podemos perceber que as desvantagens se vinculam aos problemas decorrentes do mecanicismo. Então, acrescentaremos algumas vantagens e desvantagens mais específicas das estruturas burocráticas.

Vantagens

- o rigor no funcionamento do processo de decisão;
- as tarefas são claramente definidas, o que facilita a realização mais acertada das atividades padronizadas;
- a forma burocrática é apropriada para atividades rotineiras e repetitivas;
- a burocracia é adequada em situações que exigem precisão, eficiência e quando a produtividade se constitui o maior objetivo.

12

Desvantagens – a organização burocrática:

- não é adequada para atividades não rotineiras, porque bloqueia e desvaloriza atuações voltadas para a criatividade e inovação;
- não está preparada para enfrentar conflitos;
- desconsidera a existência da organização informal e demais problemas que surgem, mas que não estavam previstos;
- a acentuada hierarquização promove distorções nas comunicações;
- encontra-se desprovida de ações voltadas para as inesperadas e rápidas mudanças; portanto, não tem preparo para lidar com o novo nem para realizar trocas com o ambiente externo;
- é extremamente rígida, sem flexibilidade.

As primeiras estruturas organizacionais eram excessivamente burocráticas, o que as conduziram à rigidez e inflexibilidade. Conforme evoluíram os estudos das organizações burocráticas, percebeu-se que há vários graus de burocratização e não apenas um único tipo de burocracia.

13

RESUMO

Ainda dentro da metáfora da organização como máquina, estudamos o “nascimento” e as características da organização burocrática.

- **Surgimento da teoria burocrática** – por volta de 1940, quando as teorias administrativas anteriores não mais respondiam às necessidades das organizações que cresciam, tanto em tamanho quanto em complexidade.
- **O racionalismo** – burocracia e racionalismo estão muito vinculados. O racionalismo pode ser entendido como a adequação dos meios coerentes aos fins que se pretende atingir, com o propósito de garantir a máxima eficiência para alcançar os objetivos estabelecidos.
- **Os diversos entendimentos da burocracia:** 1) popular; 2) sociológico; e 3) weberiano.
- **Características da organização burocrática** - forma de organização voltada para a eficiência e centrada nos seus aspectos formais e racionais, na rapidez, na clareza, na precisão, na regularidade e na eficiência obtidas pela divisão fixa de tarefas, supervisão hierárquica, regulamentos e regras detalhadas e inflexíveis. Além disso, a existência de conflito interno é tida como indesejável.
- **Weber e o tipo ideal de burocracia**

1) Formalismo – a base da administração está nas normas e nos regulamentos escritos; os cargos ocupados estão a serviço de um fim impessoal;

2) Divisão do trabalho – há uma distribuição vertical do poder; uma correspondência direta entre a remuneração e a ocupação hierárquica e, dependendo do nível de especialização dos funcionários, cada um deles deve possuir atribuições oficiais e fixas;

3) Profissionalismo – um aparato administrativo, revestido de autoridade e responsabilidades para coordenar tarefas necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais, exerce o controle e a supervisão;

4) Impessoalidade – os indivíduos relacionam-se de maneira informal e impessoal, mas essas relações não devem interferir nas ações administrativas.

- **Dimensões não previstas pela organização burocrática** - o modelo burocrático não considerou a existência dos grupos informais nem a flexibilidade da ordem burocrática para lidar com o ambiente externo.

1) Os grupos informais - são formados espontaneamente quando as pessoas desenvolvem relações sociais a partir do ambiente de trabalho. Tais relações têm como base os valores, as crenças e normas compartilhadas que promovem o senso de pertencimento se houver algum nível de identificação com eles.

2) Interação da estrutura burocrática com o ambiente - as organizações burocráticas não consideravam as forças e influências externas do ambiente nem as repercussões das mudanças no interior da organização, atuando como um sistema fechado. A burocracia contava com um ambiente estável, equilibrado e protegido.

- **Vantagens** - a rapidez e o rigor no processo de decisão; as tarefas são claramente definidas, o que facilita a realização mais acertada das atividades; a forma burocrática é apropriada para atividades rotineiras e repetitivas; a burocracia é adequada em situações que exigem precisão, eficiência e quando a produtividade se constitui o maior objetivo.
- **Desvantagens** - a abordagem burocrática não é apropriada para atividades não rotineiras; as iniciativas criativas e inovadoras são bloqueadas; não está preparada para enfrentar conflitos; desconsidera a existência da organização informal e demais problemas imprevistos que surgem; encontra-se desprovida de ações voltadas para as inesperadas e rápidas mudanças do ambiente. A acentuada hierarquização promove distorções nas comunicações.

UNIDADE 1 – AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS E SUAS METÁFORAS INICIAIS

MÓDULO 3 – A METÁFORA DA ORGANIZAÇÃO COMO ORGANISMO

01

1 - A BIOLOGIA COMO PARÂMETRO DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Vamos iniciar este estudo utilizando a biologia para analisar a vida organizacional. Façamos, novamente, um rápido exercício mental: pense na organização como organismo. Que imagem vem à sua mente?



O que surge na nossa imaginação, normalmente, é a representação de um sistema vivo, que depende do ambiente em que se encontra para suprir suas diversas necessidades. Mas essa imagem é apenas o ponto de partida para compreendermos a organização como organismo.

02

Morgan (2001) compara as organizações com os sistemas vivos, os quais dependem do seu meio ambiente para sobreviverem. Assim como certos animais dependem de um ambiente específico para sobreviver, o mesmo acontece com as organizações.



Da mesma forma que certos animais têm um habitat específico, a visão da organização como organismo vivo e sistêmico argumenta que é possível identificar certos tipos de organizações que se “adaptam” melhor a determinados ambientes do que a outros. Veja os exemplos:



03

2 - O SURGIMENTO DA ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMAS ORGÂNICOS

Como já vimos, o mecanicismo deixou suas marcas no mundo organizacional. Porém, com o decorrer do tempo, iniciou-se uma grande insatisfação com os problemas decorrentes dessa lógica, notadamente com:

- efeito desumanizante, em particular sobre os empregados de níveis hierárquicos mais baixos;
- administração compreendida como processo de supervisionar, controlar e dirigir os empregados

em seu trabalho;

- desestímulo à criatividade (as pessoas só deveriam obedecer normas e não questionar), praticamente impossibilitando novas formas de atuação;
- criação de estruturas organizacionais pesadas e com dificuldades para serem mudadas;
- burocracia rígida e inflexível, desprovida de condições para lidarem com ambientes competitivos e turbulentos.

A partir desses problemas muitos olhos se voltaram para o mundo da Biologia como forma de analisar as organizações, enfocando aspectos tais como sobrevivência, relações organização-ambiente e eficiência organizacional, bem como outros assuntos mais biológicos.

Foram traçadas comparações entre o universo das moléculas, das células, dos sistemas complexos e da ecologia com a composição, estruturação e a forma de funcionamento organizacional.

Agora, as relações e diferenciações entre os indivíduos, os grupos, as organizações e a sua ecologia surgem das concepções da Biologia para se compreender como as organizações são afetadas por determinados fatores e como isso impacta seu funcionamento.

04

3 - ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

Bem, as organizações são consideradas como sistemas abertos. Mas o que você entende por sistema?

Para Ackoff (1971) “sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados”. Trazendo essa definição para a área da administração, de forma bem simplificada, podemos compreender um sistema como um conjunto de elementos inter-relacionados (subsistemas) para atingir determinados objetivos. Vejamos um exemplo para você compreender melhor o conceito de sistema.



Um sistema é um conjunto de elementos interdependentes e que interagem entre si. É composto por subunidades combinadas que formam um todo organizado e que produz um resultado maior do que o resultado que cada unidade poderia ter se funcionasse independentemente.

05

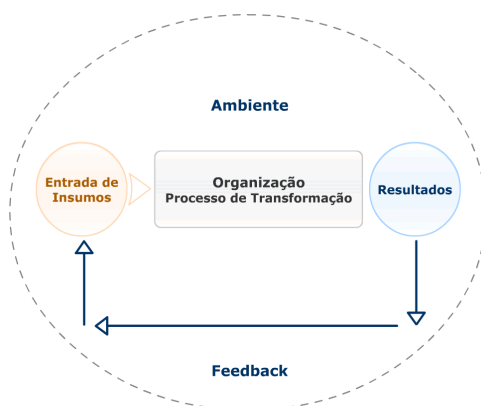
Bem, agora que já entendemos a dinâmica de um sistema e seus subsistemas, vejamos o sistema aberto. O que será um sistema aberto?

O sistema aberto é aquele que realiza trocas com o meio ambiente externo, intercambiando (importando e exportando) componentes.

Pela metáfora que ora estudamos, organismos vivos são sistemas abertos. Da mesma forma, a organização é um sistema aberto e como tal, pode ser traduzida como um conjunto de pessoas, órgãos e mecanismos responsáveis por determinadas tarefas e execuções, de forma interdependente, em interação com o seu meio ambiente.

O sistema aberto entende a organização como uma composição de subsistemas que interagem de maneira contínua e interdependente, e que sofrem influências das forças externas. As ações de um subsistema são disseminadas e influenciam outros subsistemas no interior da organização.

Vejamos uma representação gráfica simplificada do modelo do sistema aberto.

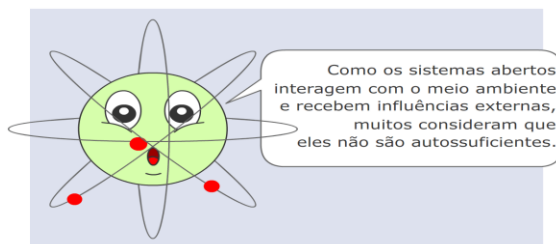


06

As características principais dos sistemas abertos são o processo contínuo de entrada (*inputs*) de insumos, que passam por transformações internas (processos), saem (*outputs*) do sistema em forma de resultados, realizando a realimentação (*feedback*). A capacidade de usar *feedback* para realizar as mudanças necessárias é vital para a organização não tender à entropia. Essa dinâmica de funcionamento se dá dentro do ambiente do qual a organização faz parte.

Além disso, o conceito de sistemas abertos defende que não há uma única maneira de administrar que seja válida para qualquer organização ou situação. Há o pressuposto de que, em um sistema aberto, pode haver diferentes meios de atingir um mesmo estado final (equifinalidade). Porém, as ações estão voltadas para o alcance da homeostase.

Agora, pare e pense: diante de tudo o que estudamos até aqui, podemos considerar que os sistemas abertos não são autossuficientes?



Insumos significam a importação de energia externa do meio ambiente como, por exemplo, serviços,

informações, matérias-primas etc.

Resultados são os produtos ou serviços gerados pelo processo.

A reação do ambiente aos resultados, fazendo a correção dos desvios ou o aprimoramento de pontos levantados. Assim, o *feedback* torna-se o insumo do novo ciclo do sistema.

Entropia é um termo oriundo da física: “tendência para a desordem”. De uma forma mais simples, podemos entender a entropia como um processo que leva à dissolução e morte quando a organização, agindo de forma interdependente com o seu ambiente, não faz contínuos ajustamentos às mudanças nele ocorridas. Por outro lado, quando a organização absorve energia do seu meio ambiente externo e a repõe qualitativamente, há uma oxigenação da instituição, mantendo-a em crescimento e com vida (a negação da entropia ou neguentropia).

Ambiente é o meio que envolve externamente o sistema.

A homeostase refere-se à autorregulação e à capacidade de conservar um estado equilibrado.

07

4 - AS PESSOAS NA VISÃO BIOLÓGICA DA ORGANIZAÇÃO

A postura mecanicista não respondia mais à visão orgânica que se formava. As necessidades sociais, no trabalho, passam a ser importantes e os grupos informais considerados como supridores de diversas dessas necessidades. O lado humano da empresa passou a ser mais considerado e a motivação do trabalho tomou perspectiva.

A metáfora biológica da organização trouxe a ideia de que as pessoas que trabalham apresentam necessidades complexas que precisam ser atendidas para atuarem com mais eficiência. Obviamente, uma vida saudável e com maiores satisfações pode gerar motivação para o desempenho mais eficiente.



08

- **Integração das necessidades organizacionais e as das pessoas**

Pela metáfora biológica, as pessoas e os grupos, da mesma forma que os organismos, só operam eficazmente ao terem as suas necessidades supridas. Assim, começaram as buscas pela integração das necessidades organizacionais e das pessoas. Tornou-se preocupação administrativa oferecer trabalhos mais significativos, autonomia, responsabilidade e reconhecimento para as pessoas se sentirem mais importantes e interessadas.

A liderança mais participativa e democrática, associada ao trabalho enriquecido, apresentou-se como alternativa às limitações das organizações mecanicistas. A adequação do ambiente de trabalho e a satisfação com ele passou a ser foco de atuação para aumentar a produtividade, o nível da qualidade do trabalho e reduzir a rotatividade e o absenteísmo.

Surge também o princípio da integração dos aspectos técnicos e humanos do trabalho, chamado visão sociotécnica da organização.



Na visão sociotécnica, há um enfoque duplo na tecnologia e nas pessoas: cada elemento desta formatação sempre gera consequência para o outro. Um sistema técnico, ao ser escolhido, sempre terá desdobramentos humanos e vice-versa.

Absenteísmo – ausência do trabalhador no ambiente de trabalho. A ausência do trabalhador, a falta ou atraso ao serviço, pode gerar problemas tais como: menor produtividade, perda de qualidade e de prazos, sobrecarga para outros funcionários dentre outros. Essas faltas, atrasos geram os cálculos de absenteísmo.

09

5 - AS DIFERENTES ABORDAGENS TEÓRICAS

Existem diferentes formas de se ver a organização como organismos. As principais abordagens são a Teoria Contingencial, a Seleção Natural e a Ecologia Organizacional. Vejamos as principais características de cada uma delas.

TEORIA CONTINGENCIAL	SELEÇÃO NATURAL	ECOLOGIA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Defende a adaptação da organização ao ambiente externo. - Organizações são sistemas abertos que necessitam de: <ol style="list-style-type: none"> 1. cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar as necessidades internas; 2. adaptar-se às circunstâncias ambientais. - Não existe a melhor forma de organizar. - Há um estado de tensão 	<ul style="list-style-type: none"> - Defende que: <ol style="list-style-type: none"> 1. as ideias da Teoria Contingencial dão muito poder às organizações e quase nenhum ao ambiente; 2. os ambientes selecionam as organizações. - A sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adquirir adequados suprimentos de recursos necessários a sua existência. Porém, as 	<ul style="list-style-type: none"> - As organizações e os seus ambientes estão engajados em um padrão de criação mútua em que cada um produz o outro. Como na natureza, os ambientes organizacionais também são compostos de outras organizações. - As organizações são, em princípio, capazes de influenciar os seus ambientes e podem ser ativas para traçar o seu futuro, especialmente quando agem em conjunto com outras organizações.

organização/ambiente.
- Mintzberg diz que diferentes tipos de ambientes exigem diferentes “espécies” de organização.

organizações enfrentam a competição de outras organizações e como os recursos são escassos, apenas os mais “adaptados” sobrevivem.



Pela Teoria Contingencial, parece que cada “espécie” de organização apresenta características diferenciadas e que se desenvolvem melhor em determinados nichos. Da mesma forma que no mundo natural, as organizações bem sucedidas aparentemente desenvolvem mecanismos adequados para lidar com o seu ambiente externo e o seu alto grau de mudanças.



A Seleção Natural focaliza como os ambientes ‘selecionam’ as organizações. Essa teoria diz que é preciso compensar o desequilíbrio de muito poder às organizações e pouco poder ao ambiente.



Pela Ecologia organizacional, as organizações e os seus ambientes estão engajados em um padrão de criação mútua em que a organização produz o ambiente e vice-versa. Como na natureza, em que o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, os ambientes organizacionais também são compostos de outras organizações. Assim, percebemos que as organizações podem agir ativamente para desenhar o próprio futuro.

Espécies de organização - O estudo de Henry Mintzberg apontou cinco tipos de organização:

- 1) **máquina burocrática** e 2) **forma divisionada** - esses dois tipos de organização tendem a ser ineficazes se não estiverem em ambientes estáveis e com tarefas simples. Apresenta controle centralizado que promove lentidão e ineficiência para lidar com ambientes em mudanças.
- 3) **Burocracia profissional** - a hierarquia é substituída por sistema descentralizado de autoridade e possibilita autonomia maior do pessoal. É adequada para lidar com ambientes relativamente estáveis e com tarefas um pouco mais complexas (estrutura de universidades, hospital etc.). Desde a década de 1980, a sua eficácia tem sido desafiada pelas constantes mudanças ambientais.
- 4) **Estrutura simples** - trabalha melhor em ambientes instáveis. A estrutura é flexível e informal, apesar do comando centralizado do executivo-chefe. Funciona bem nas empresas com tarefas não muito complexas, nas quais a rapidez de decisão é muito importante.
- 5) **Adhocracia** - também atua melhor em ambientes turbulentos e é muito adequada para executar tarefas complexas. Funciona por projetos, cujas equipes se dissolvem quando é finalizada a tarefa. Por isso, são organizações temporárias.

10

6 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA METÁFORA ORGÂNICA

Morgan (2002: 84) alerta que, diante da variedade de ideias produzidas por essa metáfora, não é fácil identificar suas forças e limitações.

Vantagens

O ambiente externo deve ser um dos centros de preocupação das organizações, devendo elas olhar para fora e não se isolarem nos seus assuntos internos;

A sobrevivência como um objetivo-chave;

- Ao entendermos que as necessidades precisam ser satisfeitas, caso a organização busque sua sobrevivência, a administração pode ser aprimorada;
- A ênfase colocada na compreensão das relações entre as organizações e seus ambientes nos leva a entender as organizações como sistemas abertos, com processos contínuos, em lugar da coleção de partes;
- Oferece uma metodologia para que as organizações alcancem relações eficazes com o ambiente, constituindo uma base sólida para os atos gerenciais;
- A ecologia da organização nos auxilia a ver que o futuro das organizações está vinculado ao contexto mais amplo em que estão inseridas.

11

São desvantagens:

- “As organizações **não são organismos** e seus ambientes são muito menos concretos do que a metáfora presume” – os ambientes organizacionais são produtos de ideias; portanto, suas configurações são menos resistentes que a estrutura de um organismo. Além disso, os ambientes são bem menos tangíveis do que a visão da metáfora;
- Há um exagero na concepção de “unidade funcional” e de coesão interna – a maior parte das organizações não apresenta um grau tão alto de funcionamento unificado. Também, frequentemente, os subsistemas de uma organização são capazes de viverem separados, podendo, até mesmo, entrarem em conflito;
- Cuidado: facilmente, esta metáfora pode se tornar uma ideologia.



12

RESUMO

Ao estudarmos a organização como organismo vivo e sistemicamente aberto, compreendemos a necessidade de as corporações não se centrarem unicamente nos seus ambientes e subsistemas internos, mas também nas trocas com o contexto externo.

As organizações como sistemas abertos: a organização compõe-se de subsistemas que interagem de forma interdependente, e que sofrem influências das forças externas. Também as ações dos subsistemas impactam outros subsistemas no interior da organização. Pode haver diferentes meios de atingir um mesmo estado final (equifinalidade). Porém, as ações estão voltadas para o alcance da **homeostase**(equilíbrio).

Principais especificidades dos sistemas abertos: entrada (*inputs*) contínua de insumos; processo: transformações internas dos insumos; saídas (*outputs*) do sistema em forma de **resultados**; realimentação (*feedback*). Usar o *feedback* para realizar as mudanças necessárias é vital para a organização não tender à **entropia** (processo de tendência à dissolução e morte).

Busca-se a integração das necessidades organizacionais e das pessoas. Ações que promovam a motivação passam a ser preocupação, pois podem melhorar o desempenho do funcionário.

A **teoria contingencial** salienta que a organização não alcança uma eficácia se tomar por base um único e exclusivo modelo organizacional, visto a variação do ambiente. Por isso, devem atentar para o tipo de tarefa e de ambiente ao qual precisam adaptar-se; diferentes tipos de ambientes recebem diferentes ‘espécies’ de organização que apresentam características específicas.

Segundo a **Teoria da seleção natural**, o ambiente tem muito mais poder do que pensamos. Nessa ótica, os ambientes “selecionam” as organizações, mediante os recursos e superar a concorrência.

Ecologia organizacional: as organizações e os seus ambientes estão engajados em um padrão de criação mútua, em um processo de colaboração, em que cada um produz o outro. Como na natureza, em que o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, os ambientes organizacionais também são compostos de outras organizações. Por isso, as organizações são, em princípio, capazes de influenciar os ambientes internos e podem desempenhar um papel ativo para traçar o seu futuro, especialmente quando agem em conjunto com outras organizações.

Vantagens da metáfora: o ambiente externo deve ser um dos centros de preocupação das organizações, devendo elas olhar para fora e não se isolarem nos seus assuntos internos; a sobrevivência é objetivo chave; caso a organização busque sua sobrevivência, a administração pode ser aprimorada pelo entendimento de que as necessidades organizacionais e das pessoas precisam ser satisfeitas; compreendemos as organizações como sistemas abertos com processos contínuos, em lugar da coleção de partes.

Desvantagens: as organizações **não** são organismos e seus ambientes são muito menos concretos; há um exagero na concepção de “unidade funcional” e de coesão interna. Sempre deverá haver cuidados para que esta metáfora não se torne uma ideologia.