

---

## A CONCEPÇÃO DE MODELO DE GESTÃO DOS ACADÊMICOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS UNIVERSIDADES DA SERRA E PLANALTO

Maria Emilia Camargo – kamargo@terra.com.br\*  
João Lindomar Serafini – João.serafini@yahoo.com.br \*  
Oberdan Teles da Silva - oberdanteles@hotmail.com \*  
Marta Elisete Ventura da Motta – memotta@terra.com.br \*  
Eric Dorion – edorion@ucs.br \*  
Suzana Leitão Russo – suzana.ufs@hotmail.com \*\*

\* Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de Caxias do Sul –  
UCS – \*\* Depto de Estatística e Ciências Atuariais - Universidade de Sergipe - UFS

### Resumo

O presente trabalho teve como objetivo identificar junto aos acadêmicos do Curso de Administração de Empresas de duas Instituições de Ensino, uma situada na Serra e outra no Planalto Gaúcho, a formação destes quanto ao tema controle e aprendizagem. Para identificar o modelo de gestão dos acadêmicos utilizou-se uma pesquisa quantitativa. O estudo demonstrou que o controle, a autoridade e a supervisão burocrática baseadas nas abordagens racional e quantitativa não conduzem a competitividade organizacional. Demonstrado, contudo, desconhecimento da relevância da aprendizagem organizacional sistêmica e da viabilidade de combinação da gestão baseada no controle-supervisão e aprendizagem-descontrole.

**Palavras-chaves:** Controle, Supervisão, Descontrole-aprendizagem

### Abstract

This study aimed to identify among students of the Course of Business of two teaching institutions, one located in the Serra and one in Planalto Gaúcho, training on the subject of control and learning. To identify the model of management scholars used a quantitative research. The study showed that control, authority and bureaucratic supervision based on rational and quantitative approaches do not lead to organizational competitiveness. Shown, however, lack of relevance of systemic organizational learning and the feasibility of combining the management based on control, supervision and learning, lack of control.

**Keywords:** Control, Surveillance, Lack of learning.

A competitividade nos dias de hoje caracterizada pela busca constante de produtividade e rentabilidade vem demandando organizações que tenham gestores com capacidade de desenvolver estratégias baseadas na flexibilidade de produto e quantidade (Ballou, 2006). A flexibilidade de quantidade está relacionada a capacidade da gestão

---

fazer frente a economias de escala e curvas de aprendizagem típico dos conceitos referentes a Porter e da teoria da organização industrial, como forma de fazer frente as forças competitivas (Porter, 1999). Contudo tem-se também a necessidade da organização em atuar por meio da flexibilidade de produto, isto é, diferenciação onde a competitividade se desenvolve por meio da abordagem qualitativa de gestão. Até a década de 90, portanto, presenciavam-se organizações competindo em determinados segmentos em custo ou diferenciação.

Com o acirramento da competitividade e necessidade da organização em obter assimetria competitiva tem-se a empresa flexível, criando a curva de rentabilidade, isto é, combinado competitividade baseada em custo e diferenciação, obtendo assim a customização em massa (Casarotto Filho, 2001). A partir da década de 90, portanto, presencia-se não mais a orientação para produção e vendas, típica das empresas do setor primário e secundário que atuavam nas premissas da administração clássica e moderna, mas sim a organização voltada para a orientação para o valor. Orientação esta, que é legitimada pela maximização de benefícios sejam estes funcionais, experimentais e sensoriais e pela redução de custo monetário, psicológico e comportamental (Churchill e Peter, 2000). Esta abordagem enquadra-se na competitividade baseada nos conceitos da pós-modernidade onde as competências essenciais das organizações são complementadas em rede obtendo de tal forma a eficiência coletiva, típica das organizações de novo formato (VOLBERDA, 2004).

Barney (apud Hoffman, 2000), diz que: “uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando ela está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial e quando essas outras empresas estão impossibilitadas de reproduzir os benefícios dessa estratégia”(p.102). Esse conceito refere-se a relevância da competência essencial. Para Hitt, Ireland e Hoskisson, (2002) uma competência essencial tem valor quando esta apresenta-se intangível e difere dos demais concorrentes, e também quando não consegue ser copiada. Assim as fontes da sustentabilidade envolvem valor, imobilidade e heterogeneidade.

---

Nesse sentido as organizações precisam de gestores que focalizem não apenas o controle e a ação mas a aprendizagem, o descontrole e o pensamento estratégico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O presente artigo tem a finalidade responder ao seguinte problema de pesquisa: como os acadêmicos de administração acreditam que os colaboradores devem ser gerenciados sob o enfoque do controle-supervisão ou do descontrole-aprendizagem? Partindo desta problemática o objetivo do trabalho consiste em identificar junto a duas universidades, uma situada na Serra e a outra no Planalto Gaúcho, o perfil e a formação dos acadêmicos de administração quanto a questões relacionadas a supervisão, ao controle, a aprendizagem, a hierarquia e a especialização das atividades. Objetiva-se também identificar junto aos acadêmicos de administração os parâmetros entre as limitações e a efetividade da gestão baseada no controle e na aprendizagem tomando por base o foco competitividade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. A Administração Clássica e Científica

Tanto as correntes da administração clássica como a administração científica objetivam a maximização da eficiência e eficácia tendo como resultado a rentabilidade. As origens da administração clássica remontam as conseqüências oriundas da revolução industrial, movimento que trouxe crescimento desorientado das organizações bem como a necessidade de aprimorar a eficiência das organizações vigentes (CHIAVENATTO, 1993).

Para Daft (1999) a administração clássica surge entre os séculos XIX e XX. O sistema fabril que iniciou em 1800 apresentou desafios que até então não tinham sido enfrentados pelas empresas. Os problemas envolviam gerenciamento de fábricas, treinamento de empregados, processo complexos de manufatura e insatisfação funcional culminando com greves e paralisações. Em resposta aos problemas a administração clássica evoluiu em três sub-campos: administração científica, princípios administrativos e organização burocrática. A administração clássica envolve a busca pela organização racional do trabalho, engenharia de eficiência, métodos científicos e burocracia (MAXIMIANO, 1997).

---

Os pensamentos da administração clássica foram legitimados por Taylor, Ford, Mooney, Urwick, Fayol e Weber. Já a administração científica teve como teóricos Taylor, Gilbreth e Gantt. A teoria da burocracia, contudo, foi impulsionada por Weber, Blau e Etzioni.

A teoria clássica define o processo de gestão como resultado de formulação, planejamento, implementação e controle, diante da racionalidade baseada nos princípios da engenharia e militarismo. Unidade de comando, centralização, disciplina, hierarquia, espírito de união, assessoria e linha, divisão do trabalho, entre outras, eram algumas das correntes dos pensadores organizacionais. Pode-se afirmar que a contextualização da gestão organizacional era definida como fluxo vertical de comunicação, de ordem hierárquica e centralização de comando, onde as organizações funcionam como máquinas, de acordo com a cadeia escalar.

Para Ansoff, Declerck e Hayes (1990) quanto maior o nível hierárquico maior a busca pela eficácia, lucratividade, sendo que a eficiência, isto é, os meios, são elementos que não tem atenção consistente por parte dos gestores. Para os referidos autores, trata-se de um processo alucinógeno. Cada corrente trouxe considerações acerca da mecanização. Formalização, planejamento centralização de decisão, estudo dos tempos e movimentos, especialização do trabalho, produção em massa são resultados desta corrente. A administração moderna, por sua vez, foi influenciada por estas diretrizes, onde, contudo, diante da competitividade e transitoriedade dos mercados, não se concebe a gestão somente do ponto de vista quantitativo e sim qualitativo (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

Entre as correntes que conduziram ao processo de mecanização pode-se ressaltar as estratégias de Frederico o Grande que implementou diversas diretrizes com vistas a maior eficiência do seu exército. Padronização de regulamentos, de materiais e de disciplina, entre outros, foram algumas das ações implementadas. A administração científica, por sua vez teve como precursor o engenheiro americano Frederick Taylor. Para Hampton (1990), o ponto inicial da administração científica são aqueles precursores especializados em engenharia industrial que examinaram de forma sistemática a maneira pela qual o trabalho era feito. Para Kwasnicka (2004) a administração científica, contudo, foi desenvolvido antes de Taylor. Surgiu em 1795, na

---

*Soho factory* de James Watt Jr. e Matthew Boulton. Eles desenvolveram técnicas como padronização dos componentes dos produtos, planejamento da produção, padrões de operação e pagamento de incentivos.

Conforme Drucker (1998), a palavra *management* começava a ser divulgada por Frederick W. Taylor para denominar aquilo que ele chamara de *Work study ou task study*. A centralização de responsabilidade, a implementação de métodos científicos, a seleção e o treinamento de recursos humanos e controle do desempenho caracterizam a administração científica. A utilização destes princípios originou o estudo dos tempos e movimentos. Dessa forma surge a especialização do trabalho, tendo como finalidade, a colocação do trabalhador certo na atividade definida, sendo o trabalhador avaliado somente pela sua produtividade. Conforme Taylor, os trabalhadores não eram pagos para pensar e sim produzir. A atividade de planejamento não era atividade destes trabalhadores, função essa relegada a outras partes.

Para Daft (1999) em síntese, pode-se destacar que a administração científica objetiva desenvolver um método padrão para realizar cada trabalho, sendo que os funcionários são alocados por habilidades apropriadas ao cargo. Estes são treinados por métodos padronizados sendo que os mesmos são apoiados para planejar seu trabalho e reduzir interrupções. Os incentivos salariais decorrem do aumento de produção do trabalhador.

Como os mercados eram determinísticos a administração clássica e a administração científica eram voltadas para a o enfoque em engenharia de processos, quantitativa, racional e dogmática. As mudanças quando implementadas tinham o enfoque essencialmente em processos, com vistas à racionalidade. A partir da década de 50 acirra-se a competitividade que passa da satisfação de necessidades do cliente para satisfação de desejos. Este período, conforme Ansoff (1990), um dos expoentes da corrente estratégica, caracteriza-se como afluências de produtos e serviços. A mecanização tem origem nos pensamentos oriundos dos teóricos da Administração clássica e científica.

Embora os resultados dos estudos legitimados pela corrente clássica tenham promovido benefícios a administração, esta passa nos dias de hoje a ser analisada sob múltiplos enfoques que não essencialmente os da abordagem quantitativa. Os

---

ensinamentos e as teorias desenvolvidas foram condizentes com a época onde os mercados eram estáveis caracterizadas por uma demanda constante e em crescimento num mercado com poucas ofertas, assim a eficácia da produção legitimava o enfoque mecanicista. As organizações objetivavam a obtenção de economia de escala. Esta tendência foi fortemente acentuada até por volta de 1950, onde se tem a orientação para a produção, (CHURCHILL; PETER,2000).

## 2. 2. A Teoria de Fayol

Suas primeiras considerações surgiram em 1916 sob o título “*Administration Industrielle et Générale*”. Poucos exemplares foram traduzidos e postos a venda na Inglaterra. Nenhuma versão em inglês foi publicada nos Estados Unidos até 1949. No entanto, Lyndall Urwick examinou a obra de Fayol. As contribuições residem no apontamento das atividades que compõem o trabalho industrial, dividindo-os em seis grupos: técnico, comercial, financeiro, segurança, contabilidade e administrativo (KOONTZ E ODONNELL, 1969). Ênfase foi dado também aos primeiros cinco elementos, que segundo ele eram conhecidos.

Conforme os autores, Fayol elencou predicados necessários aos administradores sendo eles: físicos (saúde, vigor e destreza), mentais (compreensão, aprendizagem, vigor mental e adaptabilidade), morais (energia, firmeza, responsabilidade, lealdade, tato, iniciativa e dignidade), educação geral, conhecimento especializado e de experiência. Conforme Koontz e ODonnel (1969) Fayol desenvolveu alguns fundamentos da administração, são eles:

- Divisão do trabalho: objetiva obter eficiência na utilização de mão de obra;
- Autoridade e responsabilidade: a autoridade representa a combinação de autoridade oficial; decorrente da posição do gestor, e autoridade pessoal constituída de inteligência e experiência;
- Disciplina: requer bons superiores em todos os níveis;
- Unidade de comando: funcionários devem receber ordens de um superior;
- Unidade de direção: cada grupo deve ter o mesmo objetivo;

- 
- Subordinação do interesse individual ao geral: objetiva fazer com que não ocorram divergências;
  - Remuneração do pessoal: deve ser justa promovendo satisfação funcional;
  - Centralização: refere-se a extensão em que a autoridade está concentrada;
  - Cadeia escalar: corresponde a cadeia de superiores no qual todos devem seguir, exceto em caso de obediência escrupulosa;
  - Ordem: objetiva ordem material e social;
  - Equidade: necessidade de justiça e lealdade junto aos colaboradores;
  - Estabilidade do pessoal: a rotatividade representa a causa e o efeito de uma má administração;
  - Iniciativa: é definida sob a elaboração e execução do plano;
  - Espírito de equipe: tem a finalidade de fazer com que a união represente a força.

### **2.3 O Modelo Fordista**

O modelo Fordista de produção caracteriza-se por meio de uma configuração produtiva baseada na padronização de produtos, processos e distribuição. Caracteriza-se ainda pela produção em grande escala, pela divisão e especialização do trabalho sendo altamente verticalizada e integrada. Segundo Uderman (2006) com vistas a atender a demanda da sociedade industrial em desenvolvimento era necessário uma hierarquia profissional baseada na utilização da organização burocrática racional. Esta organização tinha como conduta o status gerencial, a subordinação do empregado, a autoridade, disciplina e a centralização.

### **2.4 O Controle e a Racionalidade**

O controle, em sua essência, representa uma interligação com os demais elementos organizacionais e tem sido foco de estudos profundos na gestão organizacional. O controle sempre existirá aonde as pessoas, em um processo coletivo, reunirem esforços em prol da realização de determinado objetivo, pois um grupo promoverá o seu próprio interesse. O controle envolve fiscalização, ajustamento, vigilância, repressão e determinação referente quanto o agir e quanto do pensar do ator estratégico. Assim o controle relaciona-se com a capacidade de um indivíduo ou

---

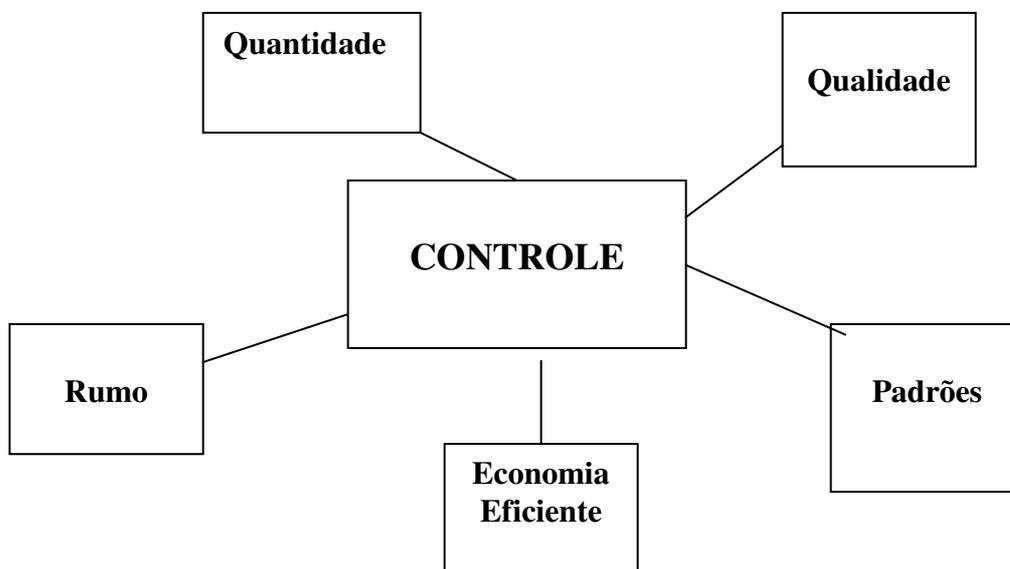
determinado grupo legitimar o comportamento social de outro ator ou equipe organizacional (Martins e Bulgacov, 2006). Os autores ressaltam que existem três níveis de controle:

- *Nível econômico* – diz respeito aos fatores de produção, no que se refere à propriedade e à posse;
- *Nível político-ideológico* – refere-se à superestrutura construída por meio das relações de produção, de posse, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos e de todo o aparato normativo;
- *Nível psicossocial* – envolvem as relações entre os elementos individuais ou coletivos, relacionados aos processos produtivos e políticos.

Para Das (1989) o controle pode ser definido como um elemento que origina a ordem organizacional. O controle representa ainda a redução de incerteza. Assim o controle organizacional, conforme Costa, Gonçalves e Serra (2006), podem envolver:

- Controle burocrático: um dos fatores que tem sido foco de estudo nas organizações. Estrutura-se por meio de normas, hierarquia e cargos especializados. Os requisitos técnicos ditam a função de cada ator;
- Diferenciação horizontal: representa a subdivisão das tarefas desenvolvidas pelos atores do mesmo nível organizacional;
- Diferenciação vertical: refere-se à estratificação da hierarquia que legitima a distribuição da autoridade e é avaliada em termos de níveis do topo para a base;
- Centralização: está relacionada ao nível do tipo de decisão.

Drucker (2002) salienta que todo o processo para ser produtivo necessita de controle. Segundo ele o processo de produção, necessita dos seguintes elementos, conforme Figura 1:



**Figura 1. Elementos do controle**

Fonte: Adaptado Drucker (2002)

Dessa forma o controle envolve rumo, gestão da qualidade e padrões, sejam estes de mecânica ou segurança. Abrange ainda quantidade de produção com determinado conteúdo de atividade e ainda economia na produção com eficiência. Costa, Gonçalves e Serra (2006), abordando os conceitos de Wagner e Hollenbeck (2000) ressaltam três tipos de formalização: tipo cargo, tipo fluxo de trabalho e tipo regras. A primeira, formalização por cargo, é representada pela documentação, com a seqüência das etapas que devem ser seguidas para a execução do trabalho. A segunda, por sua vez, a formalização por fluxo de trabalho, refere-se ao registro das metas para o fluxo de trabalho. Já a formalização por regras, diz respeito a documentação de regras gerais que direcionam o comportamento dos atores.

A racionalidade nos meios sociais foi legitimada nos séculos XIX e XX e convergiu por ser aliada, neste contexto, com prosperidade e ordem. Fatores estes que foram incorporados as organizações com o objetivo de otimizar a eficácia, a produtividade dentro de um rigor lógico.

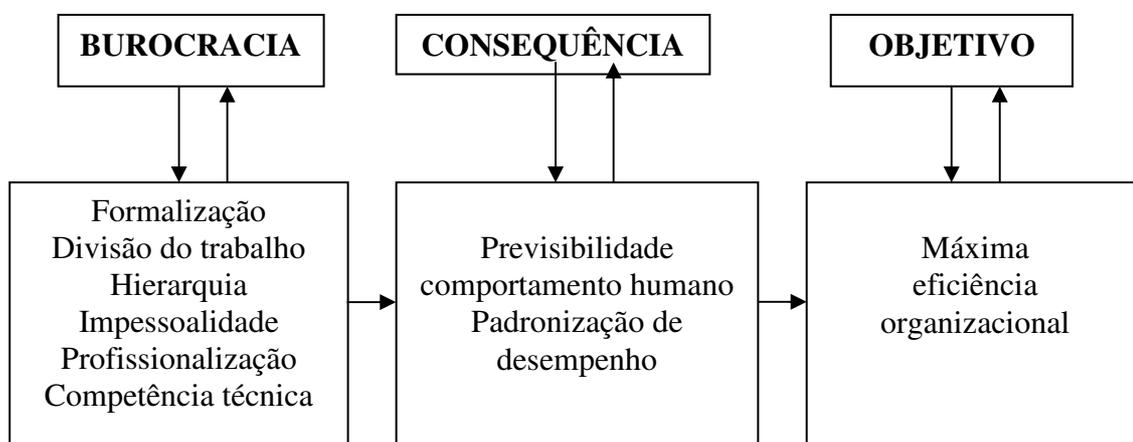
A prática da racionalização estava sendo condizente com o pensamento do capitalismo que promovia a ampliação da estrutura organizacional e da produtividade. Sendo assim, o foco no controle e na produtividade, passaram a ser uma constante. A racionalidade desta forma caminha lado a lado com o planejamento dentro de uma

linearidade lógica com o objetivo de fazer com que o comportamento humano fosse racional a fim de estabelecer ordem, controle social e eficácia (FARIA E SILVEIRA, 2006).

Conforme os autores, a racionalidade, tomando por base os conceitos de Weber, é intrínseco a cada indivíduo, independente da situação. Para ele, o desenvolvimento e estruturação de metas, objetivos e estratégias, depende da previsibilidade do comportamento humano.

Na concepção de Maximiano (1997) as empresas são sistemas de normas impessoais que regem o comportamento dos atores. Como as organizações buscam produtividade, eficácia e profissionalização ocorrem, então, a necessidade do argumento técnico e racional onde a racionalidade é delimitada por regras, padrões e regulamentos desconsiderando fatores pessoais envolvidos no processo (FARIA; SILVEIRA, 2006).

Considerando tal afirmação pode-se afirmar que tanto a burocracia quanto o controle objetiva obter uma previsibilidade comportamental, conforme ilustrado na Figura 2.



**Figura 2. Controle e a previsibilidade**

Fonte: adaptado (CHIAVENATO, 1994)

Conforme os autores, contudo, há limitações humanas na execução da racionalidade imposta pelas organizações burocráticas. Estas limitações estão relacionadas ao ambiente psicológico, pois os indivíduos possuem uma visão limitada da situação considerando somente os fatores mais relevantes no processo de escolha.

---

Segundo Loiola e Rocha (2002), abordando a complexidade da racionalidade, “em virtude dos limites da racionalidade decorrentes da incapacidade da mente humana de aplicar a uma decisão todos os aspectos de valor, conhecimento e comportamento que poderiam ter importância a decisão representa apenas a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias”.

## 2.5 O Modelo Burocrático

Para Kwasnicka (2004) a burocracia “foi descrita como tipo ideal de estrutura organizacional por Max Weber, sociólogo alemão, que escreveu “A teoria social e econômica da organização, em 1947”. Destaca também que “Weber enfatiza o profissionalismo na burocracia, acreditando que o sistema não poderia funcionar eficientemente, a menos que estivesse provido de pessoas competentes e especializadas”.

Chiavenato (2002), por sua vez, ressalta que o modelo burocrático, dentro da abordagem estruturalista da administração, caracteriza-se como uma invenção social aperfeiçoada na revolução industrial. Para ele a burocracia, segundo os preceitos de Weber, possui como características normas e regulamentos, comunicação formal, racionalidade e divisão do trabalho, profissionalização, padronização, rotinas, hierarquia, impessoalidade e meritocracia.

Conforme Gonçalves, Filho e Neto (2006) o modelo burocrático defendido por Weber desenvolveu elementos da teoria das organizações que não foram tão destacadas: persistência, ação social e o ciclo apropriação-dominância-legitimação. Após definir o conceito de persistência, continuidade sistemática de certas linhas de ação social, explicou que tais elementos se reproduzem, no tempo, da relação entre apropriação, dominância e legitimação. Weber define ainda três tipos de autoridade: carismática, tradicional e racional legal. A carismática envolve as qualidades pessoais do líder. A tradicional baseia-se no costume, uso e tradição. Já a racional legal se fundamenta no complexo de normas, regras e procedimentos (PUGH E HICKSON, 1996)

---

## 2.6 Formas Emergentes de Gestão

A competitividade vem sendo determinada, como a era da pós-modernidade onde os mercados são considerados voláteis, transitórios e responsivos (HITT, IRELAND, HOSKISSON 2002, ANSOFF, 1990).

A abordagem clássica da estratégia definida pela racionalidade e linearidade perfeita dentro dos dogmas estabelecidos vem perdendo espaço no escopo das organizações competitivas que passam a gerenciar as suas competências nucleares ampliando o portfólio de produtos e serviços como na metáfora da árvore competitiva (Volberda, 2004). O foco é na organização que compete por meio da complementaridade de recursos dentro de um sistema de valor, compartilhando as atividades da cadeia.

Assim a competitividade passa a ser legitimada pela eficiência coletiva por meio de um *pool* social de competências que são agregadas pelas organizações e maximizadas pela aprendizagem (TEIXEIRA E GUERRA, 20002).

Dentro das formas emergentes de gestão destacam-se a aprendizagem organizacional, a gestão de mudanças e a liderança. A aprendizagem decorre através da socialização, combinação, exteriorização e interiorização sendo facilitada pela utilização de metáforas, modelos e analogia, conforme o espiral do conhecimento (NONAKA E KONNO,1998).

Senge (1990), retrata a relevância do líder como o agente que interpreta não apenas fatos mas modelos mentais dentro de uma visão sistêmica.

Destaca a delimitação da visão como elemento criador da tensão criativa que auxilia no processo da mudança e aprendizagem. O líder organizacional é aquele que fomenta aprendizagem e delega poder, controla e compreende a situação. Conforme Goleman (2004) o líder é alguém constituído por auto-controle, auto-consciência, empatia, motivação e perícia social.

Kotter (1995) afirma que o processo de mudança envolve o estabelecimento do senso de urgência, criação e comunicação da visão e de vitórias de curto prazo bem como institucionalização do novo modelo. Segundo ele, a gestão de mudança se desenvolve em longo prazo sendo necessário que os atores não apenas analisem, pensem e mudem mas que sintam a necessidade da mudança, isto é, “o querer mudar”.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista da abordagem do problema esta é uma pesquisa quantitativa descritiva, pois conforme Malhotra (2001) a pesquisa quantitativa objetiva quantificar os dados por meio da aplicação de alguma forma de análise estatística.

Para responder ao problema de pesquisa foram aplicados questionários estruturados para os acadêmicos de administração de empresas dos níveis III, IV, V, VI, VIII e X de duas universidades. A primeira encontra-se na Serra Gaúcha com vistas a não identifica-la será denominada por Universidade 01 e a segunda na região nordeste do Estado do Rio Grande do Sul identificada como Universidade 02. Ambas as universidades possuem cada uma mais de 18 mil alunos. Para coleta de dados foi desenvolvido um instrumento, cuja escala adotada foi do tipo Likert, com 5 pontos variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5). O instrumento foi submetido à pré-teste para avaliação, onde se buscou eliminar quaisquer problemas de entendimento e conteúdo do instrumento. Os participantes foram escolhidos aleatoriamente, a amostra foi composta por 390 acadêmicos, considerando-se um intervalo de confiança de 95% e um erro de amostragem de 5%.

A aplicação dos questionários ocorreu no mês de novembro de 2007 nos campi das universidades. Na universidade 01 os questionários foram aplicados no município de Vacaria e na outra Universidade, o campus de Lagoa Vermelha.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir estão apresentados os resultados da pesquisa nos Quadros 1, 2 e 3.

Quadro 1 - Resultados da pesquisa no que diz respeito aos elementos: eficiência na produção como consequência da adequação do trabalhador na atividade, treinamento organizacional, controle e supervisão do trabalhador, especialização de atividade e produtividade.

Elementos	Discordo Totalmente (%)	Discordo (%)	Indiferente (%)	Concordo (%)	Concordo Totalmente (%)
A eficiente gestão de produção depende da adequação do trabalhador em determinada atividade.	22,4	40,8	2,0	20,4	14,3
O trabalhador de chão de fábrica necessita participar de treinamento envolvendo outras capacitações organizacionais	34,7	28,6	8,2	12,2	16,3
O trabalhador de chão de fábrica deve ser gerenciado sob controle e supervisão	18,4	38,8	10,2	26,5	6,1
Cabe ao trabalhador do departamento de produção especializar-se somente na atividade delegada a ele	10,2	30,6	6,1	28,6	24,5
Quanto mais especializada a atividade realizada pelo trabalhador do departamento de produção maior a produtividade	30,6	18,4	10,2	18,4	22,4

Fonte: Questionário aplicado aos acadêmicos (nov/2007)

Para a maioria dos participantes da pesquisa, ou seja, 63,2%, a eficiente gestão de produção não depende da adequação do trabalhador em determinada atividade. Tal afirmação vem contrariar as correntes da administração científica. Percebe-se portanto, um grau de formação não apenas focada na especialização das atividades. Contudo 34,7% dos respondentes, afirmam que a gestão de produção eficiente decorre da adequação do trabalhador em atividades específicas. Para 49% dos respondentes não existe uma ligação de que quanto mais especializada a atividade realizada pelo trabalhador do departamento de produção maior a produtividade. Outros 40,8%, contudo, acreditam que quanto mais focada a atividade desenvolvida pelo colaborador maior será a produtividade.

A análise permite inferir também que para os acadêmicos de Administração de Empresas o trabalhador de chão de fábrica não necessita participar de treinamento envolvendo outras capacitações organizacionais, conforme 63,3% dos alunos. Aqui observa-se que há necessidade de gestão baseada na relevância dos conceitos de aprendizagem, como forma de fomentar o conhecimento holístico em termos de processos, estratégias e rotinas. A finalidade é maximizar o conhecimento, habilidades e atitudes. Não infere-se que ocorra a necessidade, conforme demonstra-se na análise da

questão, segundo os acadêmicos, em fomentar a aprendizagem em todos os setores. Apenas 28,5% dos acadêmicos de administração concordam com a afirmação de que o trabalhador da produção deve participar de treinamento envolvendo outras capacitações.

O controle e a supervisão, conforme os respondentes, não deve ser exercida para os integrantes do departamento de produção (57,2%). Outros 32,6% são a favor da gestão do controle e supervisão sendo que 10,2% são indiferentes ao posicionamento. Constata-se que prevalece nos acadêmicos um certo questionamento se o controle a supervisão devem existir na gestão organizacional. Questionados sobre se o trabalhador do departamento de produção deve especializar-se somente na atividade delegada a ele a maioria (53,1%) respondeu que concorda com a afirmação. Outros 40,8% são a favor que os colaboradores especializem-se também em outras áreas que não apenas o departamento de produção.

Quadro 2 - Resultados referentes as repetições de atividades reduzem a inovação, a importância do salário como elemento motivacional e a relação entre controle e a produtividade. Abordado ainda os elementos especialização e hierarquia.

Elementos	Discordo Totalmente (%)	Discordo (%)	Indiferente (%)	Concordo (%)	Concordo Totalmente (%)
As atividades repetitivas reduzem a capacidade de inovação	40,8	22,4	10,2	18,4	8,2
O salário é o maior motivador do trabalhador	12,2	28,6	10,2	38,8	10,2
Os trabalhadores produzem mais quando são controlados por supervisores	14,3	30,6	14,3	32,7	8,2
Tarefas segmentadas com trabalhadores especialistas promovem maior competitividade a organização	18,4	36,7	10,2	24,5	10,2
Organizações constituídas de vários níveis hierárquicos promovem maior controle e competitividade	18,4	38,8	14,3	16,3	12,2

Fonte: Questionário aplicado aos acadêmicos (nov/2007)

As atividades repetitivas não reduzem a capacidade de inovação conforme apontamentos de 63,2% dos respondentes. Apenas 20,6% afirmaram que sim que as

atividades repetitivas reduzem a capacidade de inovação sendo que para 49% o salário é o principal motivador do trabalhador. Tal afirmação contradiz as principais correntes motivacionais que defendem que elementos intangíveis, são as verdadeiras fontes de motivação. Outros 40,8% discordam que a motivação decorre apenas do salário.

Conforme o Quadro 2, os trabalhadores não aumentam a sua produtividade a partir do momento em que são controlados por supervisores, conforme 44,9% dos acadêmicos das instituições. Outros 40,9% acreditam, conforme a pesquisa, que quanto mais controlados por supervisores maiores os índices de produtividade. Para 55,1% dos universitários de administração de empresas, as tarefas segmentadas com trabalhadores especialistas não promovem maior competitividade a organização. As organizações constituídas de vários níveis hierárquicos não promovem maior controle e competitividade conforme a maioria dos respondentes (57,2%). Outros 14,5% são indecisos e 28,5% acreditam que o nível hierárquico promove controle e competitividade à organização.

Quadro 3 - Resultados referentes aos elementos autoridade e produtividade, competitividade, controle e racionalidade, aprendizagem, relações sociais e senso de equipe e combinação entre controle e aprendizagem.

Elementos	Discordo Totalmente (%)	Discordo (%)	Indiferente (%)	Concordo (%)	Concordo Totalmente (%)
A autoridade faz com que a organização tenha uma produtividade de acordo com os objetivos	14,3	46,9	12,2	18,4	8,2
A organização competitiva promove ações baseadas no controle, na racionalidade e na maximização da produtividade homem-máquina.	18,4	28,6	10,2	26,5	16,3
A organização competitiva desenvolve ações baseadas na aprendizagem e na abordagem qualitativa	10,2	22,4	22,4	32,7	12,2
O relacionamento entre os trabalhadores do departamento de produção, como a amizade, promovem o senso de equipe	42,9	20,4	2,0	16,3	18,4
É possível conciliar controle e aprendizagem na organização	42,9	18,4	2,0	26,5	10,2

FONTE: Questionário aplicado aos acadêmicos (nov/2007)

---

Perguntados sobre se a autoridade faz com que a organização tenha uma produtividade de acordo com os objetivos, a maioria, 61,2%, discordam da afirmação. Também a maioria, 47%, discorda que a organização competitiva promove ações baseadas no controle, na racionalidade e na maximização da produtividade homem-máquina. Outros 42,8% concordam que sim que a racionalidade aumenta a produtividade homem-máquina. Observa-se um certo equilíbrio em termos de visão sobre controle e produtividade. Demonstra-se também um certo desconhecimento dos futuros gestores de que o relacionamento entre os trabalhadores do departamento de produção, como a amizade, promovem o senso de equipe. A maioria, 63,3% dos acadêmicos, discorda desta afirmativa.

Prosseguindo com a análise identificou-se que 44,9% dos acadêmicos concordam que a organização competitiva desenvolve ações baseadas na aprendizagem e na abordagem qualitativa. Outros 32,6% discordam com tal questionamento. Destaca-se que um número expressivo dos acadêmicos, 22,4%, são indiferentes a esse tema, fato que denota desconhecimento do assunto que é emergente na competitividade organizacional (Mintzberg, Lampel e Quinn, 2006). Por final questionou-se se é possível, na condição de gestor, conciliar controle e aprendizagem na organização. Para a maioria, 61,3%, não é possível unir as duas correntes de pensamento administrativo. Outros 36,7% concordam que é possível e apenas 2% são indiferentes.

A análise dos dados conduz a conclusões acerca da formação dos acadêmicos do curso de administração de empresas. Percebe-se que o controle e a supervisão não devem ser exercidos de forma a fazer com que a agressividade competitiva se acentue. Elucidado ainda que o controle, a autoridade e a racionalidade não aumentam a produtividade homem-máquina e nem torna a empresa mais competitiva. Demonstrou-se também que não há relação de que quanto mais hierarquizada a organização maior o controle e de que quanto maior a autoridade maior a produtividade. Alguns apontamentos demonstram questionamento dos fundamentos da administração clássica científica como a questão de que não há relação entre especialização da atividade e produtividade. Pode-se inferir que há por parte dos futuros gestores o conhecimento de que os fundamentos da administração clássica-científica passam a ser questionados no

---

momento em que ocorre nas organizações a busca da flexibilidade de produto e processo onde a produção em massa e a customização e individualização se fundem.

Assim demonstra-se conforme a análise dos dados que há por parte dos acadêmicos conhecimento crítico acerca do tema controle, contudo, alguns apontamentos devem ser revistos pelos respondentes, como a não necessidade do trabalhador de chão de fábrica de participar de treinamentos em outras áreas organizacionais bem como ao fato de que as atividades repetitivas não reduzirem, segundo os futuros administradores, a inovação. Demonstra-se a necessidade da formação acadêmica focar não apenas nos conceitos fragmentaristas da gestão, como a especialização de atividades e a gestão organizacional focada em departamentos. Frequentemente tem-se pesquisado e debatido sobre gestão sistêmica aberta interativa. Assim deve-se focar na formação do futuro gestor partindo dos conceitos holístico e sistêmico com forte enfoque na teoria da complexidade, da aprendizagem, e da configuração em rede, típico da abordagem pós-moderna. O enfoque da gestão ortodoxa, departamentalista dentro de uma linearidade lógica, deve ceder lugar para as formas emergentes de gestão como cooperação e alianças.

Nesse sentido, percebe-se também, uma carência por parte dos futuros gestores em identificar a importância das normas sociais como um dos elementos para a produtividade e competitividade organizacional dada a relevância da formação de equipes. Infere-se necessidade de formação aos futuros acadêmicos com base em fatores intangíveis da gestão, como cognição, normas e valores. Conforme os resultados demonstrados, infere-se ainda a necessidade de maior atenção por parte dos formadores, quanto ao tema aprendizagem organizacional. Os acadêmicos demonstraram desconhecimento sobre a relevância deste tema que é emergencial. Demonstrou-se assim que o foco no controle e na estabilidade se sobressai se comparado a aprendizagem. Preocupante também, conforme análise dos dados, de que para os acadêmicos, não é possível conciliar aprendizagem e controle na gestão organizacional. Infere-se assim um desconhecimento sobre temas relevantes para a atualidade, como a mudança organizacional, a liderança e a gestão de pessoas. A gestão estratégica, quando não aborda o enfoque da aprendizagem e do descontrole como elementos emergentes no processo, não contempla os pilares e os insumos da competitividade.

---

A análise dos dados permite destacar, que segundo os respondentes, a gestão baseada no controle, na racionalidade e no determinismo, são expoentes vistos pelos acadêmicos como certo questionamento pois destacaram que tal posicionamento não resulta em maior competitividade e produtividade. Por outro lado, apontam que a aprendizagem organizacional pode conduzir a organização a competitividade. Contudo, uma parcela representativa foi totalmente indiferente ao questionamento, demonstrando desconhecimento sobre o tema.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho demonstra que os acadêmicos de administração questionam a efetividade da gestão baseada no controle e na racionalidade típico das organizações burocráticas como um dos fatores que aumentam a competitividade. O tema aprendizagem organizacional é um dos elementos que devem, conforme apurou-se na pesquisa, ser aprofundado pelo quadro docente das instituições, pois uma parcela representativa desconhece a relevância do processo. Desconhecimento também da capacidade de combinação da gestão baseada no controle e na aprendizagem, fato preocupante, tendo em vista que a competitividade atual demanda organizações com flexibilidade de processo e produto.

O artigo apresenta como contribuições o apontamento de estudos futuros acerca do tema como a identificação das vantagens e desvantagens da gestão baseada no controle e na supervisão e identificação dos fatores que dificultam e tornam complexa a gestão baseada na aprendizagem intra e inter organizacional. Pesquisas futuras poderiam ainda ser desenvolvidas junto aos coordenadores do curso de administração questionando se a atual grade curricular focaliza temas emergentes na gestão organizacional. Pesquisas futuras poderiam também trazer respostas acerca do porque os elementos intangíveis, como normas sociais, não são vistos pelos acadêmicos de administração, como relevantes para o senso de equipe e porque não é possível, segundo eles, a combinação da gestão fundamentada no controle e na aprendizagem.

O trabalho desenvolvido também apresenta limitações, entre estas, destaca-se a necessidade do trabalho abranger uma amostra ainda mais representativa podendo ser estendida aos demais campi e também na sede central das universidades.

---

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H, Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P; HAYES,L, Robert. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BALLOU,H, Ronald. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CASAROTTO FILHO, Nelson. PIRES, H. Luiz. **Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume II. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CHURCHILL, A, Gilbert. PETER, J, Paul. **Marketing Criando Valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COSTA, S.E. Carlos; GONÇALVES, S.C. Júlio; SERRA, C. R. Antonio. **Controle burocrático em organizações culturais**. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.
- DAFT, I. Richard. **Administração**. São Paulo: LTC Editora, 1999.
- DAS, T. K. **Organizational Control: na evolutionary perspective**. Journal of management Studies. New York, v.26, n.5, p.459 – 475, set. 1989.
- DRUCKER F. Peter. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FARIA, N.C. Patrícia; SILVEIRA. S.N. Victor. **Racionalidade e organização**. In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.
- GOLEMAN, Daniel. **What makes a leader**. Harvard Business Review. January, 2004.
- GONÇALVES, A. Carlos; FILHO, G. Cid; NETO.R.T Mário. **Estratégia Empresarial – O desafio das organizações**. São Paulo: editora Saraiva, 2006.
- HAMPTON, R.David. **Processos Administrativos**. São Paulo: McGraw Hill, 1990.
- HITT, Michael A. IRELAND, Duane R. HOSKISSON, E,Robert. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

---

HOFFMAN, Nicole P. **An examination of the “sustainable competitive advantage” concept: past, present, and future.** Academy of Marketig Science Review [Online] 2000. Disponível em: <http://www.amsreview.org/amsrev/theory/hoffman04-00.html>.

KOONTZ Harold; O’DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1969.

KOTTER, P. Jonh. **Leading Change: Why transformations efforts fail.** Harvard Business Review. March/April, 1995.

KWASNICKA, L. Eunice. **Introdução à administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

LOIOLA, Elizabeth; ROCHA, F.F.C, Maria. **Aprendizagem no processo de seleção de ferramenta CASE para o Estado da Bahia.** Revista de Administração e Contabilidade. V.6, n.2, p-145-166 Maio/Ago, 2002.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS. R. Fernando; BULGACOV M.Yára. **Controle organizacional: o discurso nas narrativas de identidade social do trabalhador de uma indústria de grande porte do ABC paulista.** In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.

MAXIMIANO A. C. Antonio. **Teoria Geral da Administração.** Da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: editora Atlas, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. QUINN, James Brian, GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NONAKA, Ikujiro; KONNO, Noburo. **The concept of “Ba”, building a foundation for knowledge creation.** California Management Review. V. 40, n.03, Spring 1998.

PUGH, D; HICKSON, D. **Writers on organizations.** 05 ed. London: Sage Publications, 1996.

SENGE, M. Peter. **The leader new work: building learning organizations.** MIT Sloan School of Management, 1990.

TEIXEIRA, Francisco; GUERRA, Oswaldo. **Redes de aprendizado em sistemas complexos de produção.** Revista de Administração de Empresas – RAE. V.42, n 04 p.93-110, Out/Nov/Dez, 2002.

UDERMAN, Simone. **Transformações produtivas e novos padrões organizacionais da indústria.** In: Encontro Anual da ANPAD, 2006. Salvador. Anais.....Salvador/Bahia: ANPAD, 2006. 1 CD ROOM.

VOLBERDA, W. Henk. **Crise em estratégia: fragmentação, intergração ou síntese.** Revista de Administração de Empresas – RAE. V.44, n 04 p.32-42, Out/Dez, 2004