



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE FLORESTAS
DEPARTAMENTO DE SILVICULTURA

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO:
REVISÃO, CASO-DEMONSTRATIVO E DRAMATIZAÇÃO

DANIEL LEAL ZUBRINSKY

ORIENTADOR: JOSÉ DE ARIMATÉA SILVA

SEROPÉDICA, RJ
Dezembro, 2008

DANIEL LEAL ZUBRINSKY

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO:
REVISÃO, CASO-DEMONSTRATIVO E DRAMATIZAÇÃO

Orientador: José de Arimatéa Silva

Monografia apresentada ao
Instituto de Florestas da Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro,
como requisito parcial para a
obtenção do Título de Engenheiro
Florestal.

SEROPÉDICA, RJ
Dezembro de 2008

DANIEL LEAL ZUBRINSKY

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO:
REVISÃO, CASO-DEMONSTRATIVO E DRAMATIZAÇÃO

APROVADA EM 02/12/2008

BANCA EXAMINADORA

José de Arimatéa Silva
(Orientador)

Antônio Carlos Nogueira
(Titular)

Hugo Barbosa Amorim
(Titular)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu orientador, professor José de Arimatéa, por me oferecer a oportunidade de realizar este trabalho que une duas partes da minha vida que por algum tempo permaneceram tão distantes. Cheguei a pensar que uní-las jamais seria possível.

Agradeço a todos os professores que tive, sem exceção. Todos contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico, e mais importante ainda, para o meu desenvolvimento como cidadão.

Agradeço à diretora Lígia Ferreira e ao autor/diretor João Brandão, que me ensinaram praticamente tudo o que sei sobre a interpretação teatral.

À Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro e ao município de Seropédica e seus habitantes por terem me acolhido durante esse anos.

À Tatiana Lachowski. Sempre lembrarei de todo o amor, carinho, companheirismo, ajuda e compreensão.

Aos amigos. É impossível expressar em palavras o que eu sinto por vocês e o que vocês representam para mim.

Agradeço muito aos amigos Alex Sil, Diogo Kanouté, Elisa Carvalho, Julia Duque, Marcelle Nardelli, Marcelo Stumbo, Osmar Filho, Vanessa de Albuquerque e Lara Ribeiro, que se dedicaram por simples e espontânea vontade de ajudar um amigo de forma tão generosa. Vocês foram imprescindíveis para a realização de um objetivo crucial deste trabalho.

A toda a minha família que sempre me apoiou e ajudou, tanto nos momentos bons, como também nos momentos mais difíceis.

Em especial aos meus pais Célia Leal e Pierre H. Zubrinsky, que com todo carinho e amor me fizeram ser quem eu sou. Impossível expressar o meu sentimento de gratidão por tudo o que vocês fizeram e fazem por mim.

E por último, mas não menos importante, agradeço ao Poder Superior por absolutamente tudo. Por todos os motivos pelos quais eu devo agradecer e pelo melhor, que ainda está por vir.

RESUMO

Este trabalho teve três objetivos: a) realizar uma revisão de literatura sobre a Administração, suas principais teorias e seus principais autores; b) elaborar um caso-demonstrativo tomando como base a criação do Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque, no estado do Amapá, região norte do Brasil; c) escrever um texto teatral para ser representado de modo a ilustrar as funções da administração dentro de um caso real. Para cumprir o primeiro objetivo, realizou-se uma revisão de literatura sobre a Administração focando a sua história, seus principais teóricos e as contribuições de cada um para a Teoria Administrativa. O caso-demonstrativo foi elaborado a partir de um caso real ocorrido na Amazônia, com a criação do Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque em agosto de 2002, cuja motivação estava associada à realização da Rio+10 em Joanesburgo, África do Sul. A dramatização do caso-demonstrativo foi realizada segundo script elaborado no formato de texto teatral, e intensamente ensaiado por dois atores profissionais e estudantes de distintos cursos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. As principais conclusões foram: a administração se desenvolveu de forma lenta e gradual acompanhando a história e a evolução humanas, mas somente no início do século XX a administração transformou-se numa ciência; a Administração Científica proposta por Taylor previa uma racionalização do trabalho ao nível operacional sendo a primeira abordagem da Teoria Administrativa; a Teoria Clássica tem no seu enfoque principal a organização formal, os princípios gerais da administração e as Funções do administrador e tem em Fayol o seu principal autor; A burocracia constitui um exemplo típico do modelo de organização dotado de racionalidade capaz de ser aplicável a todos os tipos de organizações e empresas, independentemente de sua natureza, operações e tamanho, tendo seu enfoque na organização formal burocrática e na racionalidade organizacional. Max Webber pode ser considerado o pai da burocracia. A Teoria das Relações Humanas apresenta enfoques na organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo. George Elton Mayo foi um dos seus principais precursores. Autores como Peter Drucker, Peter Senge, Tom Peters e Henry Mintzberg são indispensáveis para a melhor compreensão da administração moderna. A criação do Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque, cuja criação deu-se dois dias antes da Cúpula Mundial é um exemplo prático de como objetivos podem ser alcançados na administração pública através de uma visão que passa pelo uso das funções da administração, mesmo que de forma acelerada, quando se tem objetivos claros e vontade política; a elaboração de um caso-demonstrativo a partir de uma situação real é um bom exercício acadêmico, que permite unir a teoria à realidade factual.

Palavras-chave: funções da administração, caso-demonstrativo, dramatização.

ABSTRACT

This study had three objectives: a) achieve a literary review on administration, its main theories and authors; b) elaborate a demonstrative case based on the creation of Tumucumaque National park, in the state of Amapá, north region of Brazil; c) Compose a theatrical text to be acted in order to illustrate the administrative functions in a real case scenario. To achieve the first objective, a literary review on administration was achieved focusing on the history, its main authors and their contribution to the theories of administration. The demonstrative case was prepared based on a real case that occurred in the Amazon, with the creation of Tumucumaque National Park in August 2002, motivated by the upcoming Johannesburg Summit (Rio +10), in South Africa. The demonstrative case dramatization was executed through a theatrical piece written in script format and intensely rehearsed by two professional actors and students from different majors of Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. The main conclusions were: administration slowly and gradually evolved following human history and evolution, but only in the beginning of the twentieth century turned into a science. Proposed by Taylor, Scientific Management proposed a methodical rationalization of human work at the operational level, being the first approach to the theories of administration. Fayol's Classical Management Theory focuses mainly on formal organizations, the general principles of management and the functions of the administrator. Bureaucracy is a typical example of an organizational model filled with rationality, capable of being applied in any kind of organization or business independently of its nature operations and size, focusing on the formal bureaucracy organization and the organizational rationality. Max Weber can be considered the father of bureaucracy. The Human Relations Theory focuses on informal organization, motivation, leadership, communications and group dynamics, being George Elton Mayo one of the main authors. Authors like Peter Drucker, Peter Senge, Tom Peters e Henry Mintzberg are indispensable for a better comprehension of modern administration. The creation of Tumucumaque National Park happened two days before the Summit and is a practical example of how objectives can be accomplished by public administration, through a vision that uses the functions of administration, even in an accelerated pace, when there are clear objectives and political willpower. The development of a demonstrative case is a great academic exercise allowing the union of theory and actual fact.

Key-words: management functions; demonstrative-case; dramatization.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. OBJETIVOS.....	2
3. ADMINISTRAÇÃO: TEORIAS, TEÓRICOS E FUNÇÕES - UMA REVISÃO	3
3.1. Histórico da Administração	3
3.2 Teorias da administração	4
3.3 Principais contribuições ao conhecimento administrativo	7
3.3.1 Frederick Winslow Taylor (1856-1915).....	8
3.3.2 Henri Fayol (1841 - 1925)	11
3.3.3 Max Weber (1864 -1920).....	16
3.3.4 Georges Elton Mayo (1880 - 1949)	23
3.3.5 Henry Ford (1863 – 1945)	28
3.4 – Autores da Era da Informação (1950-1990).....	29
3.4.1 Peter Drucker	30
3.4.2 Tom Peters	33
3.4.3 Peter Senge	35
3.4.4 Henry Mintzberg.....	37
4.CASO-DEMONSTRATIVO.....	40
4.1. O caso	40
4.2. Elementos constitutivos do caso-demonstrativo.....	40
4.2.1 Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC	40
4.2.2 Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque	42
4.2.2.1 Caracterização da área.....	42
4.2.2.2 Histórico da criação da unidade	45
5. DRAMATIZAÇÃO DO CASO-DEMONSTRATIVO - TEXTO	48
6. CONCLUSÕES	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXO	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Frederick Winslow Taylor	8
Figura 2 – Henri Fayol	12
Figura 3 – A proporcionalidade da função administrativa nos diferentes níveis hierárquicos da empresa	13
Figura 4 - As funções da empresa	14
Figura 5 - A abordagem prescritiva e normativa da teoria clássica	15
Figura 6 – Max Weber	17
Figura 7 - As dimensões da burocracia	19
Figura 8 - O <i>continuum</i> dos graus de burocratização	20
Figura 9 - Conseqüências previstas (previsibilidade do comportamento) e conseqüências imprevistas (disfunções) da burocracia	22
Figura 10 – Georges Elton Mayo	23
Figura 11 - A abordagem manipulativa da teoria das relações humanas	27
Figura 12 – Henry Ford	28
Figura 13 - Vista aérea do Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque	42
Figura 14 - Estado do Amapá e o Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque	43
Fig. 15 - Ariranhas e capivara no Rio Jarí	44
Figura 16 - Demarcação do Parque Nacional – IBAMA	45
Figura 17 – Belezas cênicas do Parque	47
Figura 18 – Cartaz de divulgação do filme “Tempos Modernos”	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fases de evolução das empresas	4
Quadro 2 – Teorias administrativa e seus principais enfoques	5
Quadro 3 – Cronologia das principais teorias administrativas	7
Quadro 4 – Processo administrativo segundo Makenzie	16

1. INTRODUÇÃO

A palavra administração oriunda do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro. (Chiavenato, 2003).

De acordo com Bertrand Russel, a maioria dos empreendimentos coletivos só é possível à medida que orientados por um corpo governante. Portanto, a vida das pessoas sempre esteve dependente das organizações. Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações.

Através da busca pela realização dos seus objetivos o Homem passa a desenvolver a atividade administrativa, quer seja por meio do planejamento das ações a serem executadas dentro de uma empresa, quer seja pela organização necessária para o desempenho de inúmeras funções tão simples da vida cotidiana. A administração surge para suprir as necessidades e alcançar os objetivos humanos.

Segundo Chiavenato (2003), a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorram dentro de uma organização. Desta forma, a administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações.

Atividades ligadas à produção de bens ou prestação de serviços são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas por organizações que são constituídas de pessoas e recursos não-humanos (físicos, materiais, tecnológicos, financeiros...). Hoje em dia a administração é, portanto, o órgão da sociedade especificamente encarregado de transformar os recursos em produção, isto é, que tem a responsabilidade de promover o progresso econômico organizado, que reflete o espírito básico da era moderna. Ela é, realmente, indispensável – e isso explica por que, uma vez gerada, ela cresceu com tanta velocidade e tão pouca oposição. (Drucker p. , 1954)

No ramo florestal, o profissional se depara com o constante processo de tomada de decisões e, muitas vezes, utiliza as técnicas administrativas para chegar ao seu objetivo. Para a manutenção da produção de um viveiro, assim como na elaboração de um Plano de Manejo, no Manejo de Áreas silvestres, Manejo de Bacias Hidrográficas ou ao se realizar um Zoneamento Ecológico/Econômico, Planejamento, Organização, Direção e Controle, se tornam extremamente vitais.

Administrar é, portanto, segundo Chiavenato (2003), interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de *planejamento, organização, direção e controle*, de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir *tais objetivos*.

2. OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivos:

- fazer uma revisão de literatura sobre as funções da administração e de seus principais idealizadores;
- elaborar um caso-demonstrativo, associando estas funções à criação de uma Unidade de Conservação de Proteção Integral, o Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque, localizado no estado do Amapá, Região Norte do Brasil.
- elaborar um texto teatral sobre o caso-demonstrativo e encená-lo, de modo a unir o conhecimento científico ao conhecimento artístico.

3. ADMINISTRAÇÃO: TEORIAS, TEÓRICOS E FUNÇÕES - UMA REVISÃO

3.1. Histórico da Administração

Os homens primitivos viviam em organizações sociais conhecidas como comunidades. Estas organizações eram como sociedades civis sem Estados superimpostos. O Homem só começa a se fixar em lugares onde as atividades agrícolas, pastoris, fabris e comerciais passaram a ser desempenhadas de modo estável.

A revolução urbana marca o nascimento das cidades, dos estados e da propriedade privada. As funções que até então eram comunitárias tornaram-se estruturas formais, surgindo com isso o fenômeno organizacional propriamente dito.

Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a antiguidade no Egito, na Mesopotâmia, na Assíria testemunharam a existência em épocas remotas de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até nossos dias, como as pirâmides do Egito. Os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.C. já indicam a importância da organização e da administração da burocracia pública no Antigo Egito. Na China, as parábolas de Confúcio sugerem práticas para a boa administração pública. A capacidade de execução indiscutivelmente precisa, só seria possível se houvesse o desejo, e claro, a capacidade de planejamento para que todas as ações, uma vez definidas, fossem realizadas resultando no objetivo pretendido. Estas formas de organização são comuns desde a antiguidade: as pirâmides são um belo exemplo de um grande esforço de divisão e agrupamento de pessoas que se seguiu a um tremendo trabalho de planejamento elaborado por arquitetos, a partir dos objetivos estabelecidos pelos faraós.

Segundo George (1973), “A História, de certa forma, nada mais é do que uma seqüência de fatos políticos centrados em importantes personagens dotados de alguma forma de comando. Reis, generais, comandantes e outros tantos homens que, principalmente, administravam organizações, gerando ou aplicando conceitos e técnicas, tais como planejamento, organização, logística e registros contábeis. Na maioria dos casos, estes conceitos e técnicas tinham um alcance e uma finalidade política, ou seja, aplicavam-se ao corpo social e eram praticados por governantes. Mas também tinham um alcance e uma finalidade organizacional, ou seja, eram praticados por dirigentes de organizações isoladas, como o exército, os templos e as empresas privadas” (GEORGE JR., 1973).

Durante toda a história das organizações até meados do século XVIII, as empresas se desenvolveram de forma demasiadamente lenta. Somente após a Revolução Industrial, o caminho para o desenvolvimento das empresas modernas foi construído, através da substituição do precário artesanato das oficinas pela industrialização.

Na verdade, a Administração tem pouco mais de cem anos e constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que no decorrer dos tempos foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. Por isso, a moderna Administração utiliza conceitos e princípios empregados nas Ciências Matemáticas (inclusive a Estatística), nas Ciências Humanas (como Psicologia, Sociologia, Biologia, Educação, etc), nas Ciências Físicas (como Física, Química, etc), como também no Direito, na Engenharia, etc.

“Podemos afirmar então que, administrar é o que fazem os gerentes, termo que se aplica a todos os indivíduos que, em determinada organização, ocupam uma posição de comando, desempenhando um papel que tem, em sua interpretação mais conhecida, as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas funções constituem o chamado *processo administrativo*.” (MAXIMIANO, 1981).

Segundo Chiavenato (2003) administrar é muito mais do que uma mera função de supervisão de pessoas, de recursos e de atividades. Quando tudo muda e a regras são engalfadas pela mudança, trata-se não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a organização.

A história das empresas pode ser dividida em seis fases, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Fases de evolução das empresas

Fase artesanal	Desde a antiguidade – 1780	Artesanato, resquícios de escravidão e feudalismo
Artesanal - Industrial	1780-1860	Primeira Revolução Industrial (Carvão e ferro; Vapor; Capitalismo industrial)
Desenvolvimento Industrial	1860-1914	Segunda Revolução Industrial (Aço; Eletricidade; Capitalismo financeiro)
Gigantismo Industrial	1914-1945	Organização e tecnologias com fins bélicos; crise de 1929.
Fase Moderna	1945-1980	Desenvolvimento Tecnológico; empresas multinacionais e empresas nacionais de grande porte
Fase da incerteza	Após 1980	Mutabilidade

Fonte: CHIAVENATO (2003)

3. 2 Teorias da administração

Falar de uma “teoria geral da administração” é questionável, pois existem várias teorias, com diversos enfoques e ênfases diferentes, que juntamente colaboraram para o desenvolvimento e ampliação do conhecimento administrativo. Neste tópico serão abordadas algumas destas teorias.

Podem-se classificar as teorias em seis grandes grupos; com ênfase nas tarefas, na estrutura, nas pessoas, no ambiente, na tecnologia e finalmente ênfase na competitividade, como estruturado no Quadro 2.

A Administração Científica, proposta por Frederick Winslow Taylor é uma destas teorias com ênfase nas tarefas, onde seu principal enfoque se dá na racionalização do trabalho no nível operacional.

Quadro 2 – Teorias da administração e seus principais enfoques

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Nas Tarefas	Administração Científica	Racionalização do trabalho ao nível operacional.
Na Estrutura	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	Organização formal, princípios gerais da administração; Funções do administrador.
	Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática, racionalidade organizacional.
	Teoria Estruturalista	Organização formal e informal; Análise intra-organizacional e interorganizacional.
Nas Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização informal; Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria do Comportamento Organizacional	Teoria das Decisões; Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada; Abordagem de sistema aberto
No Ambiente	Teoria Estruturalista	Análise intra-organizacional Abordagem de sistema aberto e análise ambiental.
	Teoria da Contingência	Análise ambiental; Abordagem de sistema aberto.
Na Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da tecnologia
Na Competitividade	Novas Abordagens	Caos e complexidade; Aprendizagem organizacional, capital intelectual

Fonte: CHIAVENATO (2003)

As Teorias Clássica e Neoclássica têm ênfase na estrutura e enfocam a organização formal, os princípios gerais da administração e as funções do administrador. Ainda com a mesma ênfase, a Teoria Burocrática proposta por Max Webber apresenta como enfoque principal, a organização formal burocrática e a racionalidade organizacional. Além destas pode-se citar, ainda no mesmo grupo, a Teoria Estruturalista com enfoques na organização formal e informal, e na análise intra-organizacional e análise inter-organizacional. Nesta fase a prioridade da administração era, sobretudo, planejar e organizar a estrutura de órgãos e cargos que compõem a empresa, e dirigir e controlar as suas atividades.

Três são as abordagens relacionadas com a estrutura organizacional: Teoria clássica de Henri Fayol, Teoria Burocrática de Webber e a Teoria Estruturalista.

A Teoria Estruturalista se desenvolveu a partir dos estudos sobre as limitações e rigidez do modelo burocrático, considerado um modelo típico de sistema fechado, altamente mecanístico e fundado em uma “teoria da máquina”, onde a organização é concebida como um arranjo estático de peças cujo funcionamento é deterministicamente previsto. A partir do modelo burocrático, os estruturalistas introduziram o conceito de sistema aberto no estudo das organizações e tentaram compatibilizar as contribuições clássica e humanística da Teoria Administrativa.

Verificou-se que a inovação e a mudança trazem *conflitos* dentro das empresas, e que o conflito é um importante indicador de vitalidade dentro das organizações: sinal de idéias e atitudes diferentes e que se chocam e muitas se antagonizam. A administração do conflito passa a ser um elemento crucial e de múltiplas aplicações na Teoria Administrativa. A *teoria estruturalista* representa um período de intensa transição e expansão nos territórios da Teoria Administrativa.

No grupo das teorias com ênfase nas pessoas, têm-se as Teorias das Relações Humanas, do Comportamento Organizacional e do Desenvolvimento Organizacional. O primeiro com enfoques na organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo; o segundo tem enfoque nos estilos de administração, na teoria das decisões e integração dos objetivos organizacionais e individuais; e o último enfoca a mudança organizacional planejada e a abordagem de sistema aberto.

Com ênfase na tecnologia, a Teoria da Contingência enfoca a administração da tecnologia (imperativo tecnológico); É a fase em que administrar é lidar com a tecnologia, a fim de extrair dela a máxima eficiência possível. Com o advento da cibernética, da mecanização, da automação, da computação e, mais recentemente, da robotização, a tecnologia posta a serviço da empresa passou a moldar-lhe a estrutura e acondicionar o seu funcionamento. Muito embora a Administração Científica de Taylor e seus seguidores tenha se preocupado, em sua época, com a tecnologia, suas incursões neste campo são estritamente limitadas ao nível da tarefa individual de cada operário e eminentemente concretas e imediatistas. Por incrível que possa parecer, uma das mais recentes áreas de estudo da Teoria Administrativa é o papel da tecnologia na determinação da estrutura e do funcionamento das empresas. Importantes autores têm se dedicado atualmente ao estudo do impacto da tecnologia sobre as empresas, como Thompson, Perrow, Child, Rice, Davis, Emery, Trist, Galbraith, Pugh, Hickson, Hinnings, Khandwalla, etc.

Com ênfase na competitividade existem novas abordagens da administração com enfoques no caos e complexidade, aprendizagem organizacional e capital intelectual.

Com ênfase no ambiente, a Teoria Estruturalista e a Teoria da Contingência, apresentam enfoques na análise intra-organizacional e análise ambiental, além da abordagem de sistema aberto; É a fase em que a administrar é, sobretudo, lidar com as demandas do ambiente e obter o máximo de eficácia da empresa. Com a influência da Teoria de Sistemas na Teoria Administrativa, verificou-se que apenas o estudo das variáveis internas – as variáveis endógenas – não proporcionava uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais. Tornava-se necessário o estudo das variáveis exógenas, situadas fora dos limites da empresa e que influencia profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais. As relações de interação entre empresas e seus ambientes passaram a explicar com mais profundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas. Essa ênfase no ambiente surgiu com o aparecimento da Teoria da Contingência, segundo a qual não existe uma única “melhor maneira” (the Best way) de organizar as empresas. Pelo contrário, as características estruturais das empresas dependem das características ambientais que as circundam. As empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais.

Cada uma destas seis variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade – provocou ao seu tempo uma diferente teoria administrativa. Cada autor da administração tende a abordar as variáveis e assuntos típicos da avaliação teórica de sua escola ou teoria, privilegiando ou enfatizando uma ou mais destas variáveis. A adequação e a integração entre estas variáveis constituem o desafio fundamental da Administração.

A Quadro 3 nos dá uma idéia cronológica das Principais Teorias Administrativas.

Quadro 3 – Cronologia das principais teorias administrativas

1903	Administração científica
1909	Teoria da Burocracia
1916	Teoria Clássica
1932	Teoria das Relações humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos Sistemas
1953	Abordagem Sóciotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência
1990	Novas Abordagens

Fonte: CHIAVENATO (2003)

3.3 Principais contribuições ao conhecimento administrativo

O conhecimento administrativo baseia-se em respostas a algumas questões tão antigas quanto as organizações. Uma delas é “quais são os fatores que podem fazer com que a produtividade seja elevada, e com que os trabalhadores trabalhem de acordo com o esperado?” Durante muito tempo a resposta foi: “Um capataz extremamente severo e o uso de recompensas e punições, como castigos físicos”. De fato, é inegável que a história das organizações seja uma história de escravidão e de condições sub-humanas de trabalho. Como consequência de doutrinas humanitárias, dos movimentos de defesa dos trabalhadores e das próprias exigências criadas pelo crescimento das organizações, essa visão da administração como um trabalho de feitores começou a ser revista e a dar lugar a novas formas de agir e pensar (MAXIMIANO, 1981).

É comum dividir o conhecimento administrativo em escolas ou abordagens. Os primeiros autores são os que se costuma designar de clássicos, ainda que pertençam a ordens diferentes de raciocínio. Frederick Winslow Taylor deu algumas das contribuições mais conhecidas e pertinentes nesse sentido.

3.3.1 Frederick Winslow Taylor (1856-1915)

Frederick Winslow Taylor (Figura 1), nascido na Pensilvânia, tornou-se conhecido por propor novas formas de gerenciar a organização nas indústrias de sua época. Formado como engenheiro mecânico, ingressou na Midvale Steel Works como operário e lá trabalhou até se tornar engenheiro-chefe. Ao observar os empregados, percebeu a ineficiência com que os mesmos trabalhavam, utilizando diferentes técnicas para realizar o mesmo trabalho.



Figura 1 – Frederick Winslow Taylor

Além de bons antecedentes técnicos (chegou a registrar cerca de 50 patentes relacionadas com processos industriais), foi um pensador que anteviu o surgimento de uma forma metódica de administrar, em substituição da administração aleatória até então praticada, que tinha no capataz ou feitor, o “homem do chicote”, sua principal figura.

Taylor (2005) acreditava que a improdutividade na indústria americana seria superada com a adoção de algumas técnicas, resultando no que ele chamou de “prosperidade para o patrão e para o empregado”. As mais importantes dessas técnicas são as seguintes:

- a) Padronização dos movimentos e dos tempos necessários para a execução das tarefas;
- b) Designação da tarefa de acordo com as qualificações do trabalhador e treinamento para o desempenho da tarefa;
- c) Pagamento de acordo com a produtividade; e
- d) Cooperação entre administração e os trabalhadores.

Os principais objetivos do estudo de *Tempos e movimentos* são, de acordo com Schein¹, citado por CHIAVENATO (2003):

¹ SCHEIN, Edgar H.. Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1965, p.26

- 1- Reelaboração da tarefa para fazer com que os movimentos sejam mais simples e mais rápidos.
- 2- Desenvolvimento de padrões mais eficientes de movimento para os trabalhadores, de modo que possam fazer o trabalho mais rapidamente e com menor fadiga.
- 3- Estabelecimento de padrões para que certas tarefas sejam usadas como base para a determinação de escalas de pagamento e como critérios de avaliação dos trabalhos.
- 4- Desenvolvimento de uma descrição completa de tarefas para ajudar no processo de Recrutamento e seleção de novos trabalhadores, orientação e treinamento dos mesmos.

Por traz dessas técnicas estavam os princípios de uma administração científica, que são nas palavras do próprio TAYLOR (1990):

“Primeiro: Desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho do homem, a qual substitui o velho método empírico (“Rule-of-thumb method”).

Segundo: Selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, enquanto, no passado, ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si próprio o melhor que podia.

Terceiro: Cooperar sinceramente com os trabalhadores, de modo a garantir que todo o trabalho está sendo feito de acordo com os princípios da ciência que foi desenvolvida.

Quarto: Existe uma divisão quase igual de trabalho entre a administração e os trabalhadores. A administração toma a seu cargo todo o trabalho para o qual ela está melhor preparada do que trabalhadores, enquanto, no passado, quase todo trabalho e a maior parte da responsabilidade eram atribuídos à mão-de-obra.”¹

Para permitir a especialização do trabalhador, as tarefas eram fragmentadas. A linha de montagem é um dos exemplos típicos desta fragmentação, simplificação das tarefas e busca pela padronização. Cada operário executa tarefas simples e repetitivas ao longo de sua jornada de trabalho diário.

Localizada a “melhor maneira” de executar a tarefa, esta passa a ser o método de trabalho do operário e o próximo passo é o estabelecimento dos *tempos e padrões de produção* por meio da cronometragem para definir o tempo médio necessário para um operário normal realizar a tarefa devidamente racionalizada. Este tempo constitui o *tempo padrão* ou *eficiência equivalente a 100%*.

Tempo padrão → Controle do desempenho do operário

Planos de incentivos salariais e prêmios de produção já eram utilizados para conseguir a colaboração e o engajamento do operariado no sistema e sua participação no aumento da eficiência.

A produção individual de até 100% era remunerada de acordo com o número de peças produzidas. Acima de 100% a remuneração era acrescida de um prêmio ou incentivo adicional que aumentava à medida que se elevava a eficiência do operário.

Com base na concepção do *homo-economicus*, ou seja, a pressuposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses materiais e salariais e na idéia de que o desperdício industrial era causado pela vadiagem do operariado, Taylor e seus seguidores se preocuparam em construir um modelo de administração baseado na racionalização e no controle das atividades humanas. A Administração Científica voltou-se para a tecnologia de produção em massa, cujos princípios são:

- 1- Padronização;
- 2- Racionalização do trabalho;
- 3- Movimento ordenado do produto através da linha de montagem, numa série de operações planejadas em postos de trabalhos específicos.

Portanto para garantir a eficiência do operário, selecionavam-se os mais aptos, treinando-os na execução do método escolhido, oferecendo condições ambientais de trabalho agradáveis e condições de conforto capazes de reduzir a fadiga (grande inimiga da eficiência).

A pressuposição era de que a tecnologia de produção em massa combinada com a técnica de estudos de *Tempos e Movimentos* para elaboração de tarefas individuais resolveria todos os problemas de produtividades. Em termos mais específicos, previa-se o aumento da produção, a redução de custos e uma melhor qualidade de trabalho.

Taylor acreditava não só na possibilidade, mas também na superioridade da adoção de métodos racionais de administrar. Seus colaboradores e seguidores vieram a constituir a escola ou movimento da *administração científica*: Frank e Lillian Gilbreth, que levaram as técnicas de simbolização do trabalho, das quais o fluxograma é a mais conhecida; Henry Gantt, que apresentou fórmulas na área de administração de pessoal e pregava a necessidade de treinamento industrial por meio de instrutores profissionais, mas que ficou famoso principalmente por ter inventado o gráfico de Gantt, hoje conhecido por cronograma; e Hugo Munsterberg, que divulgou a psicologia industrial e defendeu as técnicas psicológicas de seleção de pessoal.

Após a publicação de Munsterberg, em 1913, de “Psychology and industrial Efficiency”, por volta de 1915, os testes psicológicos já estavam sendo utilizado para selecionar vendedores, telefonistas e operários. Já o treinamento industrial veio a se firmar na década de 30, principalmente em decorrência das necessidades de formação de pessoal trazidas pela participação americana na Segunda Guerra Mundial.

A Ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica feita no nível do operário e não no nível da empresa como uma totalidade. É uma abordagem mecanicista por envolver um conjunto de fatores (Estudo de Tempos e Movimentos) seleção científica do operário, aplicação do método planejado racionalmente, medidas para reduzir ou neutralizar a fadiga, estabelecimento de padrões de produção, etc.

No nível do operário representa o primeiro enfoque administrativo, ainda míope, limitado e reduzido a algumas poucas variáveis da realidade empresarial. Foi o primeiro passo da Teoria Administrativa.

A chamada administração científica foi um movimento que exerceu profundo impacto sobre o mundo, que vale a pena lembrar, estava acabando de sair da revolução industrial, do trabalho escravo e das modalidades empíricas e intuitivas da administração. A corrente formada por estas pessoas teve grande repercussão dentro e fora dos Estados Unidos. A partir de 1911, ano da publicação de “Principles of Scientific Management”, escrito por Taylor, nasceu um grande interesse por essas idéias. Para se ter noção, na primeira grande guerra, quando o taylorismo já era uma realidade nos estados unidos, os franceses ficaram extremamente impressionados com a eficácia das tropas americanas e, a partir daí, os métodos de administração científica atingiram a Europa.

De acordo com Ricardo Maranhão, citado por Maximiano (1981), o taylorismo chegou no Brasil principalmente por meio do trabalho de Armando Salles de Oliveira que, em 23 de julho de 1931, juntamente com Clóvis Ribeiro e outros, inaugurou o IDORT (Instituto de organização racional do trabalho). Salles Oliveira assume o governo de São Paulo, levou técnicos do IDORT, que tiveram então a oportunidade de colocar em prática na administração do estado essas “perspectivas... tão em voga nos centros mais adiantados dos EUA, de racionalização do trabalho e aumento da produtividade”².

3.3.2 Henri Fayol (1841 - 1925)

Engenheiro e pensador turco-francês nascido em Constantinopla, o fundador da Teoria Clássica de Administração e considerado o primeiro pensador da gestão e o pai da idéia da organização estrutural das empresas por funções. Formado em Engenharia de Minas, em St. Etienne, aos 19 anos, passou a trabalhar para uma empresa de minas metalúrgica e carbonífera onde desenvolveu toda a sua carreira de engenheiro e administrador e, paralelamente, como teórico de gestão. Fayol (Figura 2) apresentou suas teorias sobre administração em seu famoso livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em Paris em (1916), com edições traduzidas em muitos idiomas como para o inglês (1926), o alemão (1926) e o português (1950).

Enquanto nos Estados Unidos Taylor e seus seguidores do movimento da administração científica se preocupavam principalmente com a organização do trabalho ao nível da fábrica ou oficina, na França Henri Fayol, formulava princípios e soluções relacionados com a organização da empresa como um todo e com o papel do gerente. Ou seja, se Taylor e seus adeptos são orientados para a produção Fayol é orientado para a administração.

Fayol foi o primeiro a abordar a empresa de forma anatômica e estrutural, substituindo a abordagem analítica e concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Urwick, Gulick, Dale, Mooney, e outros tantos seguiram Fayol na defesa de uma visão anatômica da empresa em termos de organização formal.

² Ricardo Maranhão, suplemento do centenário de O Estado de São Paulo, 17 de maio de 1975

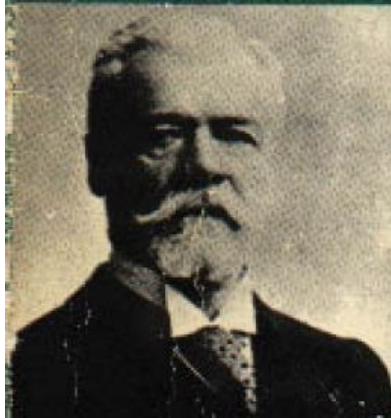


Figura 2 – Henri Fayol

Segundo Fayol (2005), os elementos da administração, quando em conjunto, constituem o processo administrativo. São localizáveis em qualquer trabalho do administrador, em qualquer nível hierárquico ou em qualquer área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, como o gerente, o chefe, o supervisor - cada qual em seu nível – desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

A função administrativa, contudo, não é privativa da alta cúpula; ela se reparte proporcionalmente por todos os níveis da hierarquia da empresa. Existe uma proporcionalidade da função administrativa. À medida que se desce na escala hierárquica, como representado na figura 3, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa, e à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumentam a extensão e o volume das funções administrativas. Nos níveis mais altos predominam as funções administrativas, enquanto nos níveis mais baixos predominam as demais funções (não-administrativas).

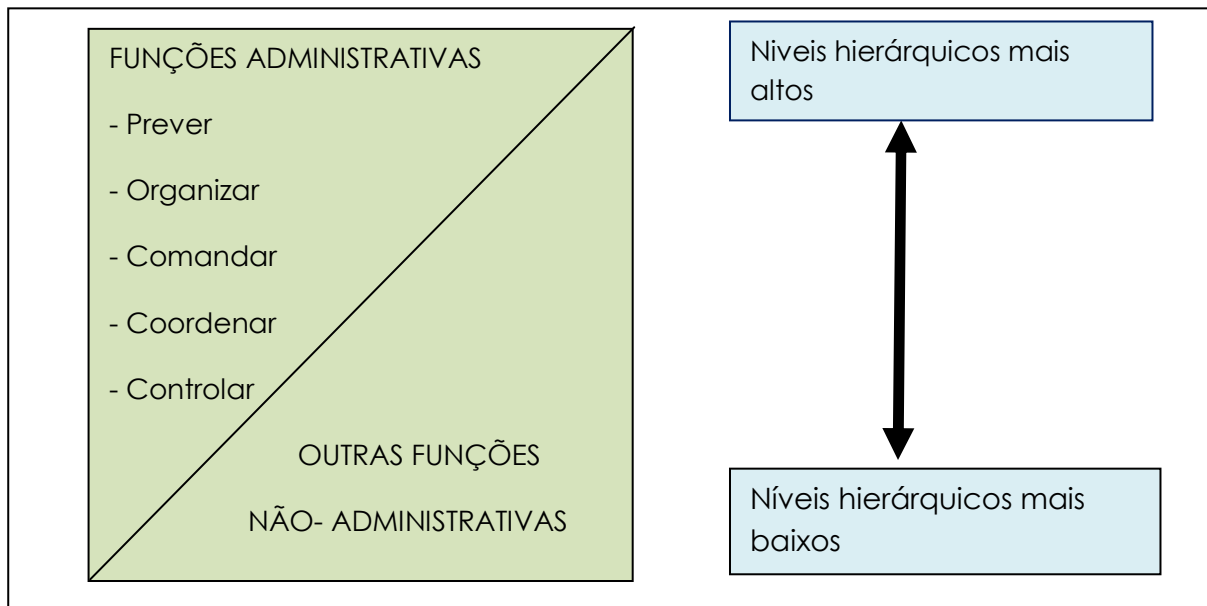


Figura3: A proporcionalidade da função administrativa nos diferentes níveis hierárquicos da empresa.

O que faz Fayol é explicar a empresa e a administração, com uma orientação prescritiva. Para ele, a empresa tem sete funções.

1. **Técnica** (produção, manufatura e adaptação);
2. **Comercial** (Compra, venda e troca);
3. **Financeira** (busca e utilização ótima de capital);
4. **De segurança** (proteção de propriedade e pessoas);
5. **Contábil** (registro de estoques, balanços, custos, estatísticas);
6. **Administrativa ou gerencial** (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Para Fayol (1990), a atividade ou função administrativa é a mais importante de todas, integrando e harmonizando as anteriores e constituindo-se, em suas próprias palavras, dos seguintes elementos:

“**Planejar** é visualizar o futuro e traçar o programa de ação.

Organizar é constituir o duplo organismo material e social da empresa.

Comandar é dirigir e orientar o pessoal.

Coordenar é ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.

Controlar é verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas”.

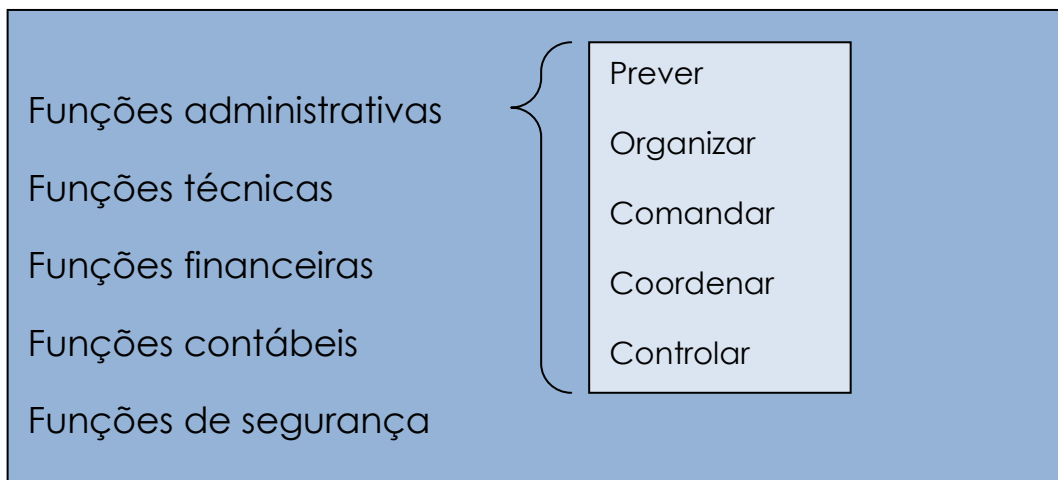


Figura 4: As funções da empresa.
Fonte: CHIAVENATO (1994).

Além disso, Fayol (1990) sugeriu catorze princípios criados a partir de sua experiência nos quais resume a arte de administrar – a escolha do princípio apropriado para uma situação. Gibson e outros, no livro *Organizations*, agruparam esses princípios em três tipos, reconhecendo que, embora não os mencionando explicitamente, Fayol os considerou (Figura 5).

Princípios estruturais, que propiciam as diretrizes para projetar uma estrutura de tarefas e autoridade:

- A) Divisão do trabalho, relacionada com a especialização, para a qual Fayol achava que deveria haver um limite, que ele não sabia qual fosse. Do ponto de vista estritamente técnico, isso foi feito pelos engenheiros industriais cujo trabalho se orientou pelos métodos de Taylor;
- B) Unidade de direção, segundo a qual as atividades que tem o mesmo objetivo devem estar subordinadas a um mesmo plano e a um mesmo gerente;
- C) Centralização, a equivalência entre as oportunidades atribuídas ao gerente e sua capacidade para enfrentar essas mesmas responsabilidades;
- D) Autoridade e responsabilidade, princípio extremamente importante, segundo o qual a autoridade de que o gerente dispõe deve ser proporcional às responsabilidades que lhe são designadas;
- E) Cadeia escalar, ou hierarquia, composta pelos quadros de comando do mais alto gerente ao menos graduado funcionário.

Princípios de processo, focalizados na ação gerencial, em particular nas relações entre gerentes e subordinados.

- A) Equidade, determinante do interesse dos subordinados em desincumbir-se de suas tarefas com “devoção e lealdade”;
- B) Remuneração do pessoal, a qual se aplica o conceito anterior;

- C) Disciplina, que se refere ao “cumprimento dos acordos estabelecidos entre a firma e seus empregados” e prevê a aplicação de sanções no caso de inobservância dos mesmos;
- D) Subordinação ao interesse geral, que dispensa explicações;
- E) Unidade de comando, que é coerente como princípio de cadeia escalar e pressupõe a observância das linhas de hierarquia nas comunicações superior- subordinado e se traduz na existência de um superior para um subordinado.

Princípios de resultado-final, que definem as características desejáveis da organização:

- A) Ordem;
- B) Estabilidade;
- C) Iniciativa; e
- D) Esprit de corps, que se auto-explicam.

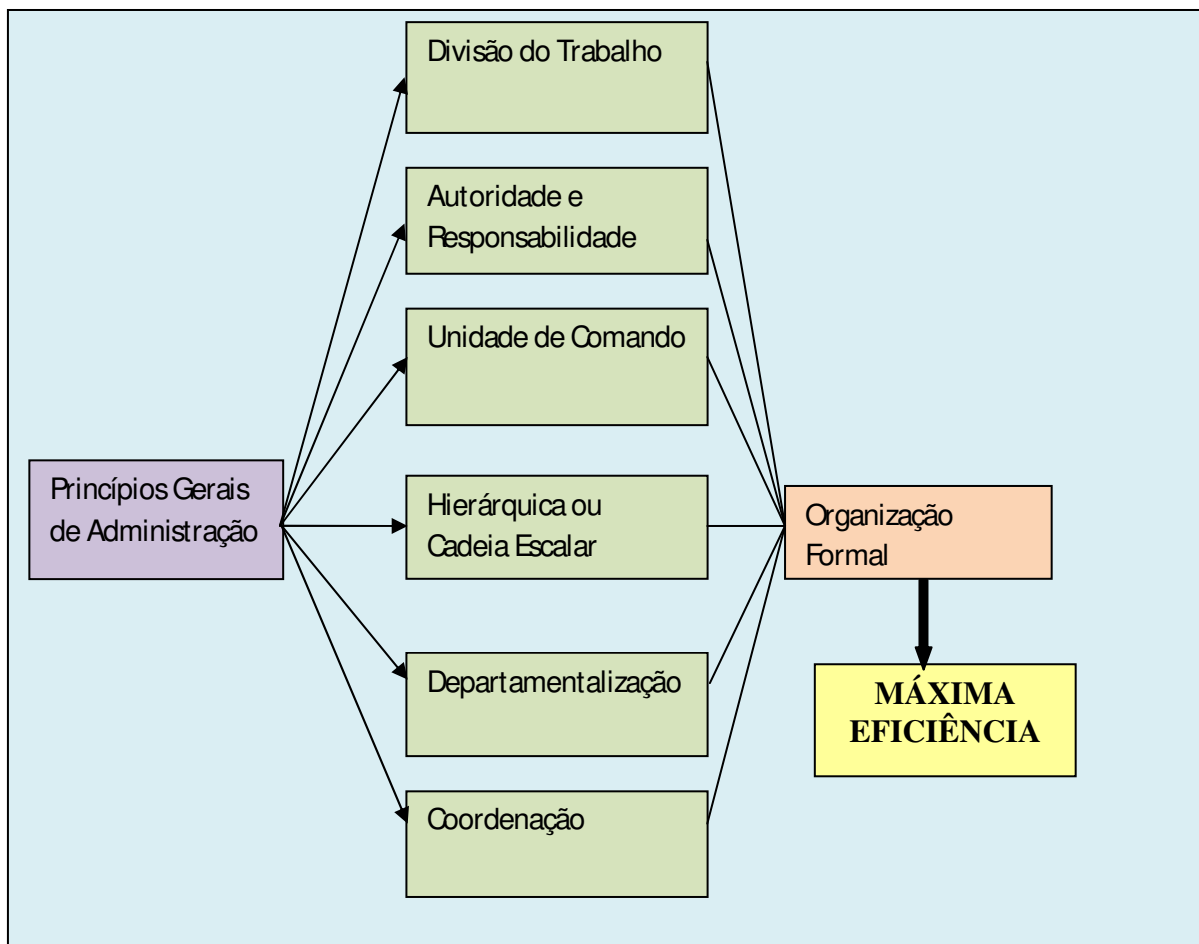


Figura 5: A abordagem prescritiva e normativa da teoria clássica.
 Fonte: CHIAVENATO (1980, p. 78)

A *Teoria Clássica* de Fayol caracteriza-se basicamente pelo seu enfoque eminentemente prescritivo e normativo: como o administrador deve conduzir-se em todas as situações através do *processo administrativo* e quais os *princípios gerais* que deve seguir para obter a *máxima eficiência*. A preocupação com as regras do jogo é fundamental.

Percebe-se que a maior contribuição de Fayol se deu no sentido de explicar as diretrizes para a estruturação da empresa, delinear os processos que definem o trabalho gerencial e propor os princípios que devem orientar o comportamento gerencial.

Assim como Taylor sua influência se fez sentir principalmente nas formas de organizar e ensinar o conhecimento administrativo, gerando com estes princípios e estruturas, a ordem clássica de todos os livros de administração. A teoria administrativa, no que se refere aos elementos do processo gerencial de decisão, passou a se tornar acreditada, com a disseminação dos conceitos de Fayol. Os trabalhos de Lyndall Urwick e Luther Gulick, ambos ingleses, contribuíram muito para a divulgação de sua obra.

Em um artigo que atingiu certo renome, R. Alec Mackenzie descreveu o processo administrativo da seguinte forma apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 – Processo administrativo segundo Makenzie

Elemento do processo	Base	Definição
1. Planejamento	Idéias	Pré determinar um curso de ação
2. Organização	Coisas	Arranjar e relacionar o trabalho para o cumprimento eficaz dos objetivos.
3. Alocação de pessoal	Pessoas	Escolher as pessoas competentes para o cargo
4. Direção		Provocar a ação intencional em direção aos objetivos desejados
5. Controle		Garantir o progresso em direção aos objetivos de acordo com o planejado.

Mackenzie relacionou dez autores nos quais se inspirou para construir esse conceito, entre os quais os mais conhecidos são Harold Koontz, William Newman e Peter Drucker, todos traduzido no Brasil. É evidente o alcance e a influencia que tiveram o pensamento de Fayol.

Desta forma conclui-se que, enquanto o fayolismo exerceu grande influência sobre a organização do conhecimento administrativo e seu aproveitamento para a formação de executivos, o taylorismo influenciou com maior intensidade as forma de administrar a produção. Os princípios tanto de um, quanto de outro, orientam os currículos das escolas de administração, ao passo que as *técnicas* do segundo, com mais propriedade, pertencem ao currículo das escolas de engenharia industrial ou de produção.

3.3.3 Max Weber (1864 -1920)

A segunda abordagem relacionada com a estrutura organizacional nasceu com Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão considerado o fundador da Teoria da Burocracia. Para Weber (Figura 6) o termo burocracia não tem o significado pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica certas características da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência.

Max Weber viveu no período em que as primeiras disputas sobre a metodologia das ciências sociais começavam a surgir na Europa, sobretudo em seu país, a Alemanha. Filho de

uma família de classe média alta, com o pai advogado, Weber encontrou em sua casa uma atmosfera intelectualmente estimulante. Ainda era criança quando se mudaram para Berlim. Em 1882 foi para a Faculdade de Direito de Heidelberg. Um ano depois se transferiu para Estrasburgo, onde prestou o serviço militar.

Em 1884 reiniciou os estudos universitários, em Göttingen e Berlim, dedicando-se as áreas de economia, história, filosofia e direito. Trabalhou na Universidade de Berlim como livre-docente, ao mesmo tempo em que era assessor do governo. Cinco anos depois, escreveu sua tese de doutoramento sobre a história das companhias de comércio durante a Idade Média. A seguir escreveu a tese "A História das Instituições Agrárias". Casou-se, em 1893, com Marianne Schnitger e, no ano seguinte, tornou-se professor de economia na Universidade de Freiburg, transferindo-se, em 1896, para a de Heidelberg.



Figura 6 – Max Weber

Depois disso, passou por um período de perturbações nervosas que o levaram a deixar o trabalho. Só voltou à atividade em 1903, participando da direção de uma das mais destacadas publicações de ciências sociais da Alemanha. No ano seguinte publicou ensaios sobre a objetividade nas ciências sociais e a primeira parte de "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo", que se tornaria sua obra mais conhecida e é de fato fundamental para a reflexão sociológica.

Maximilian Carl Emil Weber não foi um teórico da administração, embora muitas pessoas o considerem um autor da escola clássica. Cientista social de elevada estatura intelectual, contribuiu de forma muito significativa com a teoria administrativa. Webber via a burocracia como uma forma de racionalizar atividades coletivas, uma das três manifestações de autoridade legítima.

De acordo com Weber, citado por Maximiano (1981), "Autoridade significa a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido. Tal obediência poderá ter por base diversos motivos

A autoridade legal baseia-se na promulgação; o seu tipo puro é mais bem representado pela burocracia... A obediência não é devida a alguém pessoalmente, mas às regras e

regulamentos legais, que preceituam a quem e a que regra se deve obedecer. A pessoa investida de autoridade, quando dá uma ordem, também obedece a uma regra... (e) “é tipicamente o ‘superior’, dentro de uma ‘competência’ ou ‘jurisdição’.”³

O tipo ideal de *burocracia*, segundo Weber, citado por Chiavenato (2003), apresenta sete dimensões principais:

1. *Formalização*: Todas as atividades da organização são definidas por escrito (rotinas e procedimentos) e a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras (regras e regulamentos, regimento interno, estatutos) que são aplicáveis a todos os casos individuais sem exceção.
2. *Divisão do trabalho*: Cada participante tem um cargo ou posição definidos com esfera específica de competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente especificadas e delimitadas.
3. *Princípio da hierarquia*: A burocracia se assenta em uma hierarquia bem definida de autoridade. Cada funcionário é submetido a ordens impessoais que guiam suas ações de modo a assegurar sua obediência. Cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta, assegurando unidade de controle: cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí o formato de estrutura piramidal da burocracia.
4. *Impessoalidade*: O funcionário ideal desempenha com impessoalidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A Burocracia enfatiza os cargos, e não as pessoas que os ocupa, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação.
5. *Competência técnica*: A seleção e escolha dos participantes são baseadas na competência técnica e qualificação profissional dos candidatos e não em preferências de ordem pessoal. Daí a utilização de testes e concursos para preenchimento de cargos ou para promoções. A burocracia é eminentemente meritocrática. O sistema também prevê carreiras, e as promoções são feitas de acordo com a antiguidade ou mérito funcional, dependendo sempre do julgamento.
6. *Separação entre propriedade e administração*: Os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução de suas tarefas não são propriedade dos burocratas. A administração está separada da propriedade dos meios de produção, pois o dirigente ou burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos seus meios de produção, mas um profissional especializado na sua administração. Daí o gradativo afastamento do capitalista da gestão do seu próprio negócio e a pulverização do capital por meio das sociedades anônimas.
7. *Profissionalização do funcionário*: Os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas em face da divisão do trabalho; são assalariados de acordo com suas funções ou posição hierárquica; seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização; são nomeados pelo superior imediato; seus mandatos são por tempo indeterminado; seguem carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização.

³ Max Webber, “Os três aspectos da autoridade legítima”, in Amitai Etzione, Organizações Complexas (São Paulo, Atlas, 1976).

Além da burocracia, Weber identificou duas outras formas de dominação legítima: a autoridade tradicional, baseada na “crença da santidade de ordem social e de duas prerrogativas, existentes desde os tempos passados”, e a autoridade carismática, baseada na “devoção afetiva e pessoal dos seguidores.” Assim, na burocracia as decisões são tomadas racionalmente, subordinadas as normas que estabelecem uma coerência entre meios e fins, ao passo que, nas sociedades tradicionais, as decisões são tomadas arbitrariamente, de acordo com a vontade daquele que esta no poder.

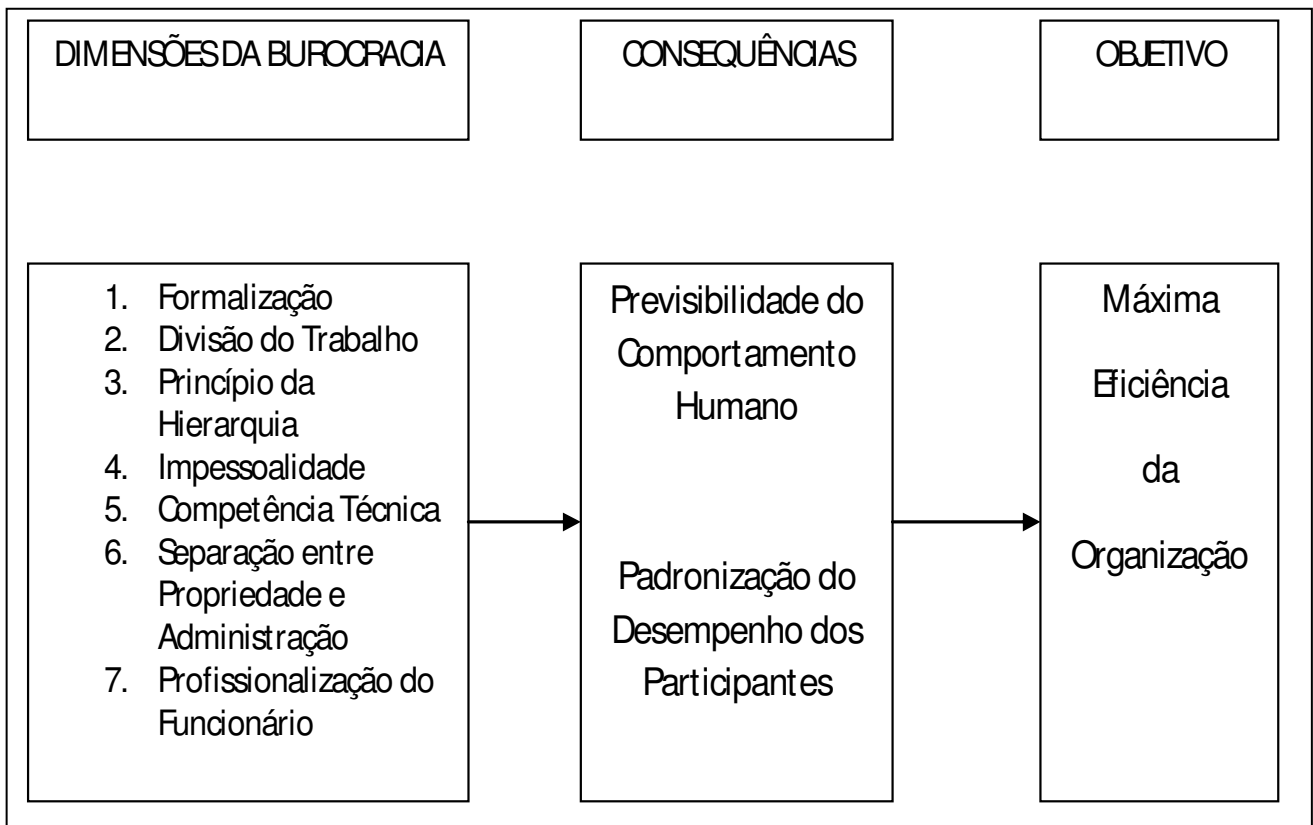


Figura. 7: As dimensões da burocracia.

Em Weber encontra-se o conceito de burocracia como uma forma de organização, evoluída a partir das modalidades tradicionais, ou patriarcais, de associação humana. Na burocracia, o funcionário não é uma propriedade, um servo pessoal do homem que está no comando, mas um trabalhador profissional, que se aproxima e se desliga da organização conforme o desejo. Nela o funcionário é nomeado, tem um salário regular uma carreira que o perpetua (o que lhe garante uma existência segura em troca da obrigação de uma administração fiel), recebe treinamento especializado e completo, e oferece dedicação exclusiva.

Os cargos que compõem a burocracia são delimitados como jurisdições fixas e oficiais, regulamentadas por lei. Encarregado de uma jurisdição, o superior, ao emitir um comando, ou ordem, o faz nos limites de sua competência legal, assim como o subordinado ao obedecê-lo. As atividades regulares de uns de outros são distribuídas de forma fixa, como deveres oficiais. Essa formalidade confere permanência à burocracia de modo que “mesmo no caso de uma revolução ou ocupação de algum inimigo, a maquina burocrática continua

funcionando normalmente, da mesma forma como o fazia o governo legal, anterior.” Esses cargos são ordenados segundo uma hierarquia monocrática, (o que em outras palavras, é o princípio da unidade de comando de Fayol).

Para Weber a burocracia está ligada à pressuposição de uma renda constante para a sua manutenção, que é representada pelos impostos ou tributos na administração pública, e pelos lucros na empresa privada.

Ao se olhar as organizações modernas segundo a ótica weberiana, concluir-se-á que algumas são modelos acabados do ideal de weber: uma agência governamental – qualquer repartição pública – é, de alto a baixo, um reflexo desse padrão, com disfunções inclusive. Outras, como uma empresa de pequeno porte, são burocráticas desde a diretoria aos escalões inferiores; daí para cima a maioria das decisões são tomadas seguindo critérios mais próximos do modelo tradicional, sendo orientadas de acordo com a vontade dos proprietários. Já outras organizações, embora totalmente profissionalizadas, nas quais o executivo principal é um empregado contratado, são burocratizadas do ponto de vista do vínculo empregatício, mas podem querer adotar um modelo mais fluído de decisão, deixando tênues os limites de autoridade, e ao mesmo tempo, reduzindo ao máximo os regulamentos internos. Neste caso, são chamadas pós-burocracias ou ad-hocracias.

Cada empresa apresenta diferentes graus de burocratização. Dentro de um ponto de vista estritamente técnico, a burocracia atinge o mais elevado grau de eficiência no alcance dos objetivos organizacionais. Em outros termos, a burocracia significa o tipo de organização humana onde a racionalidade atinge o seu mais elevado grau. A racionalidade significa a adequação dos meios para o alcance de determinados fins ou objetivos. A burocracia constitui um exemplo típico do modelo de organização dotado de racionalidade capaz de ser aplicável a todos os tipos de organizações e empresas, independentemente de sua natureza, operações, tamanho, etc. A burocracia visa a atingir certas conseqüências desejadas, dentre elas a previsibilidade do comportamento das pessoas dentro da organização. Até certo ponto, isto significa a tentativa de padronizar o desempenho humano para alcançar um objetivo organizacional: a máxima eficiência da organização.

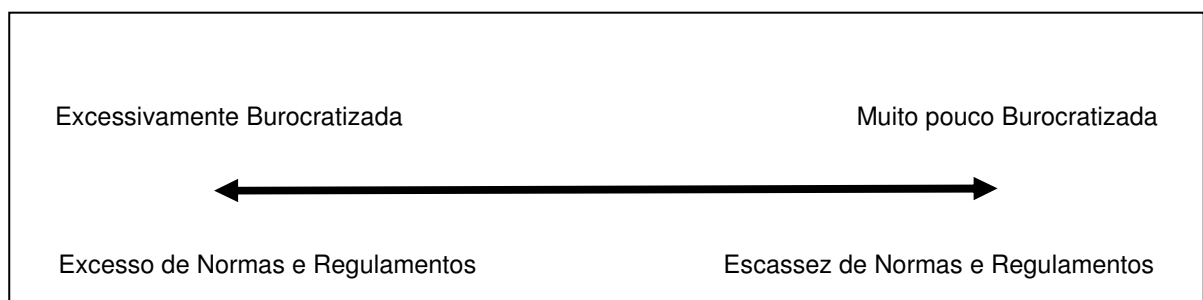


Figura 8 - O *continuum* dos graus de burocratização

Weber abstraiu seu tipo de ideal dos elementos estruturais das organizações formais, não se preocupando com os aspectos psicológicos, o que é natural em quem fez uma análise sociológica. O comportamento das pessoas, contudo, nem sempre ocorre dentro da previsibilidade de weber. Notou-se a ocorrência de conseqüências imprevistas (ou indesejadas) e que a levam à ineficiência e às imperfeições. A estas conseqüências imprevistas deu-se o nome de disfunções da burocracia, para designar as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos

leigos no assunto. As principais disfunções da burocracia são as seguintes, segundo CHIAVENATTO (1994):

1. *Despersonalização do relacionamento* entre os participantes pelo fato de os ocupantes de cargos se tratarem como tal e não como pessoas.
2. *Internalização das diretrizes*, isto é, as normas e os regulamentos – inicialmente elaborados para melhor atingir os objetivos organizacionais – adquirem valor próprio, transformando-se de meios em objetivos e passando a ser absolutos. O funcionário passa a se preocupar mais com as regras e os regulamentos da organização do que com o seu próprio trabalho dentro dela.
3. *Uso da categorização como técnica do processo decisório*, ou seja, a tomada de decisão passa a ser prerrogativa do funcionário que tem a categoria hierárquica mais elevada, independentemente do seu conhecimento sobre o assunto que está sendo decidido.
4. *Excesso de formalismo e de papelório*, pois a tendência de documentar e formalizar todas as comunicações chega a um ponto que pode prejudicar o funcionamento da organização.
5. *Exibição de sinais de autoridade*, pois como a burocracia enfatiza enormemente a hierarquia como meio de controle do desempenho dos participantes, surge a necessidade de utilização de indicadores, de símbolos ou sinais que destaquem a autoridade e o poder, como é o caso de uniformes, tipo de sala ou de mesa utilizada, locais reservados no refeitório ou no estacionamento de carros, etc.
6. *Superconformidade em relação às regras e aos regulamentos da organização*, os quais passam a adquirir uma importância fundamental para o funcionário. A partir daí, este passa a ter verdadeira devoção e obsessão por eles, bitolando seu desempenho em função dos regulamentos e deixando de lado os deveres inerentes ao cargo.
7. *Propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas*. Como a organização burocrática recebe pressões externas no sentido de mudanças, o funcionário passa a percebê-las como ameaças à posição que desfruta dentro da organização e um perigo para sua segurança pessoal. Daí a tendência de se defender contra qualquer tipo de influência externa, o que leva fatalmente a dificuldades no atendimento aos clientes e usuários, tomados como figuras estranhas e portadoras daquelas ameaças e pressões.
8. *Resistências a mudanças*, pois as mudanças representam ameaças igualmente para sua posição e estabilidade dentro da organização. O funcionário se sente mais seguro e protegido com a rotina que domina e conhece bem e que não lhe traz ameaças. Para preservar e garantir seu esquema atual passa a resistir a qualquer forma de mudança ou modificação da situação.

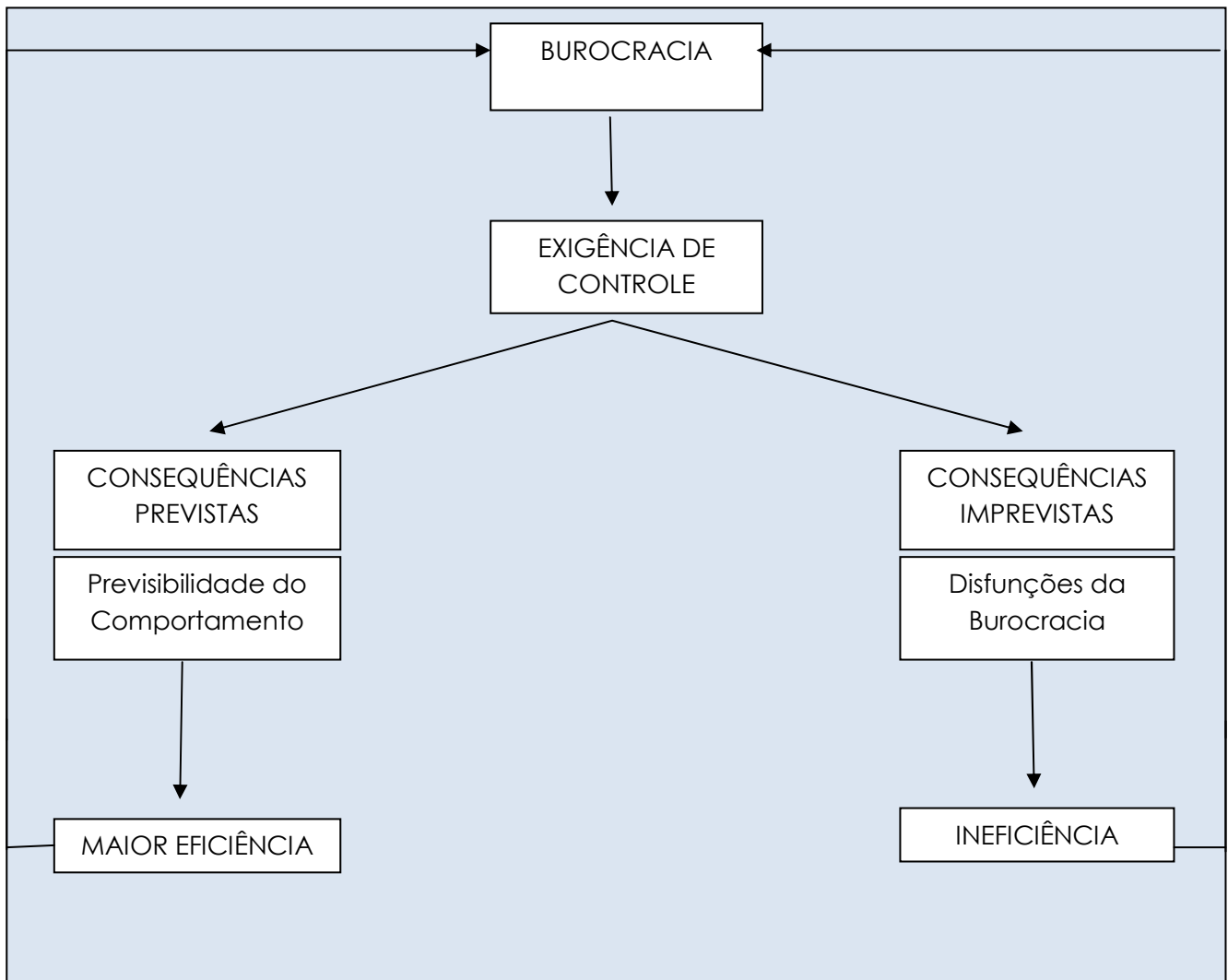


Figura 9 - Conseqüências previstas e imprevistas da burocracia.

As causas das disfunções residem basicamente no fato de que a burocracia não leva em conta a variabilidade do ser humano. Todavia, é inegável a importância das burocracias na sociedade moderna. Todas as grandes organizações e empresas multinacionais - em face do seu tamanho e complexidade - adotaram o modelo burocrático como forma organizacional básica.

Exercendo grande influência sobre a sociologia, Weber inspirou e ainda inspira vários autores. Richard H. Hall, examinando alguns deles e o próprio Weber, concluiu que as seguintes características definem o tipo ideal de burocracia:

“Hierarquia de autoridade; divisão do trabalho; competência técnica; normas de procedimento para atuação no cargo; normas que controlam o comportamento dos empregados; autoridade limitada do cargo; gratificação diferenciada por cargo; impessoalidades dos contatos pessoais; separação entre propriedade e administração; ênfase nas comunicações escritas; disciplina racional”.

Ao estabelecer o seu tipo ideal, estudado por tantos outros estudiosos, Weber foi um cientista consciencioso: escolheu um fenômeno, estudou-o e explicou-o, mediante uma análise metódica, fria e exaustiva. Em Fayol encontra-se um modelo normativo. Weber examina; Fayol recomenda como deve ser montada uma estrutura, que o primeiro chamaria de burocrática.

Weber não se alinhava com qualquer escola do pensamento administrativo, mesmo porque a organização formal foi apenas uma de suas preocupações. Entretanto, ao apontar a superioridade da forma burocrática de organização, em bases racionais, antecipou por que as empresas públicas e privadas podem vir a crescer e ser eficazes. Ofereceu, portanto, uma enorme contribuição à administração – não no sentido de que o gerente moderno possa estudá-lo num dia e sair administrando melhor no dia seguinte. Porém, sem sua obra é impraticável conhecer a organização contemporânea, muito menos estudá-la cientificamente e entender por que chegam a degenerar: exatamente porque os traços do tipo ideal podem acentuar-se indesejavelmente, às disfunções e emperrando a ação gerencial. Nesse sentido, a leitura de Weber é imprescindível.

3.3.4 Georges Elton Mayo (1880 - 1949)

Georges Elton Mayo formou-se em Medicina na Universidade de Adelaide, chegando a lecionar na Universidade de Queensland. Ainda na Austrália, estudou as sociedades aborígenes, que o tornam sensível às múltiplas dimensões da natureza humana. Durante a Primeira Guerra Mundial, trabalha na análise psicológica de soldados em estado de choque. Juntamente com outros pesquisadores, retomou na década de 20, a questão relativa aos fatores estimulantes da produtividade.



Figura 10 – Georges Elton Mayo

Mayo chefiou uma experiência em uma fábrica do Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne. Foi um movimento de resposta contrária à abordagem clássica da administração, considerada pelos trabalhadores e sindicatos como uma forma elegante de explorar o trabalho dos operários para benefício do patronato. Essa alta necessidade de se humanizar e democratizar a Administração nas frentes de trabalho das indústrias aliado ao desenvolvimento das ciências humanas- psicologia e sociologia, dentre outros – e as conclusões da Experiência de Hawthorne fez brotar a Teoria das relações humanas no Trabalho.

A Escola das Relações Humanas teve em Elton Mayo (1880-1949) e Kurt Lewin (1890-1947) seus principais precursores. Trata-se da abordagem mais democrática e liberalizante ocorrida na Teoria Administrativa. Surgiu como uma teoria de oposição e combate à Teoria Clássica, alicerçada sobre as obras de Taylor e Fayol, cuja hegemonia cobria tranquilamente as três primeiras décadas deste século.

Disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas e fortalecer e reforçar seus pontos de vista, a Escola das Relações Humanas negou ou omitiu todos os conceitos desenvolvidos e afirmados pela Teoria Clássica, para substituí-los por outros conceitos desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial – tais como organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicação, liderança, etc (Figura 11). O administrador típico da Teoria Clássica – eminentemente técnico e voltado para os aspectos lógicos da organização – cedeu lugar ao administrador típico dessa nova abordagem – eminentemente humanista e voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização.

Contudo, as conclusões parciais, omitindo variáveis importantes abordadas pelos clássicos, e o derrapamento para uma abordagem francamente demagógica e manipulativa levaram a Escola das Relações Humanas a certo descrédito, principalmente por valorizar símbolos baratos e relegar a plano secundário as recompensas salariais e por tentar esconder duas lógicas diferentes: a do empresário, que procura maximizar seus lucros, e a do trabalhador, que procura maximizar seu salário.

A Experiência de Hawthorne tinha por objetivo inicial estudar a fadiga, os acidentes, a rotação do pessoal e o efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados. Essa experiência também foi motivada por um fenômeno apresentado de forma severa à época na fábrica: conflitos entre empregados e empregadores, apatia, tédio, alcoolismo, dentre outros.

Na primeira fase se pretendia confirmar a influência da iluminação sobre o desempenho dos operários. Os observadores não encontraram correlação direta entre as variáveis, não havendo comprovação do objetivo inicial, e sim a preponderância do fator psicológico ao fisiológico. Na segunda fase ocorreu o desenvolvimento dos seguintes campos: social, gerado pelo trabalho em equipe; e de liderança, gerado pelos objetivos comuns. As condições da sala experimental permitiam que se trabalhasse com liberdade e menor ansiedade: supervisão branda (sem temor ao supervisor, desempenhando um papel mais de orientador), ambiente amistoso e sem pressões, proporcionando um desenvolvimento social e a integração do grupo entre si. Seguiu-se a terceira fase, na qual foi verificada, por meio de um programa de entrevista que compreendia entrevistas com os empregados para conhecer suas opiniões e sentimentos, onde foi constatada a existência de uma organização informal de operários, em que existiam lealdade e liderança de certos funcionários em relação ao grupo. A punição não era formalizada, mas aplicada pelo grupo ao membro. Houve grande aprovação e em consequência disso, criou-se a divisão de pesquisas industriais. Conseqüentemente veio à quarta fase, tendo como foco de observação a igualdade de sentimentos entre os membros do grupo e a relação de organização formal e informal, que tinha por finalidade a proteção contra o que o grupo considerava ameaças da Administração.

As conclusões da experiência foram:

- Nível de produção é resultante da integração social: é a capacidade social do trabalhador que estabelece o seu nível de competência e eficiência; quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será a disposição de produzir;
- Comportamento Social dos empregados: verifica-se que o comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem individualmente, mas como membros de um grupo. Amizade e agrupamento social devem ser considerados aspectos relevantes para a Administração;
- Recompensas e sanções sociais: são simbólicas e não-materiais, porém influenciam decisivamente a motivação e a felicidade do trabalhador. As pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e “participação”. A motivação econômica é secundária na determinação da produção do empregado;
- Grupos Informais: definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, punições, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas, que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento;
- As Relações Humanas: são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre as pessoas e o grupo, permitindo uma atmosfera onde cada pessoa é encorajada a exprimir-se livre e sadiamente. Cada pessoa procura se ajustar às demais pessoas do grupo para que seja compreendida e tenha participação ativa, a fim de atender seus interesses e aspirações;
- A Importância do Conteúdo do Cargo: o conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador, tornando-o produtivo ou desmotivado. Trabalhos repetitivos tendem a se tornar monótonos e maçantes afetando negativamente as atitudes do trabalhador e reduzindo sua eficiência;

- Ênfase nos aspectos emocionais: é a preocupação com as emoções e sentimentos dos funcionários. Elementos emocionais, não-planejados e até mesmo irracionais do comportamento humano devem ser considerados dentro da organização (WIKIPÉDIA, 2008).

Após esse estudo, a empresa passou a ser visada também como um conjunto de indivíduos e de relações de interdependências que estes mantêm entre si, em função de normas, valores, crenças e objetivos comuns e de uma estrutura tecnológica subjacente. O homem social é um ser complexo, que ao mesmo tempo é condicionado pelos sistemas sociais em que se insere e motivado a agir por necessidade de ordem biológica, de ordem psicossocial. Os valores que orientam o comportamento de cada indivíduo são, de um lado, derivados das necessidades que constituem a fonte de valores sociais; de outro, transmitidos ao indivíduo pelos sistemas sociais que participa. Motivado pela organização mediante a satisfação de suas necessidades, o indivíduo não focaliza o “salário ou benefícios financeiros” como ponto central, mas a remuneração no ciclo motivacional é um componente integrante.

Num sentido mais amplo, a *Escola das Relações Humanas* representa uma reação saudável contra a ênfase no trabalho programado, no controle hierárquico rígido e no alto grau de especialização do trabalhador, aspectos característicos do *Taylorismo* e da Teoria Administrativa tradicional. Um dos principais objetivos do movimento humanista foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores. Os autores humanistas são unânimes quanto a um diagnóstico básico: autodesenvolvimento, levando à apatia, ao desperdício das capacidades humanas e as atividades disfuncionais, como greves, redução do trabalho e a competição destrutiva.

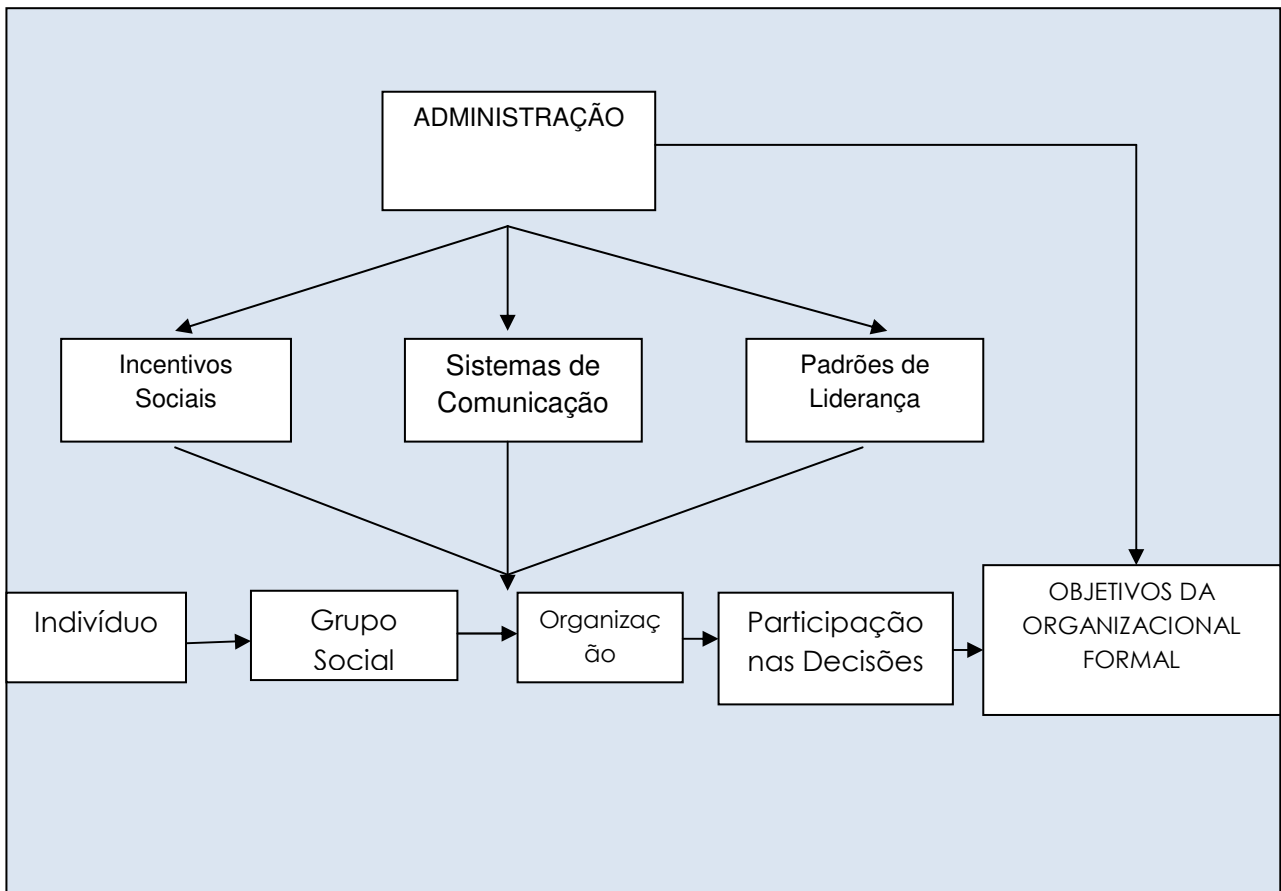


Figura 11 - A abordagem manipulativa da teoria das relações humanas.
 Fonte: Chiavenato (1980, p. 196)

Segundo Chiavenato (2003), as principais contribuições da *Teoria das Relações Humanas* à Teoria Administrativa se concentram no esforço pioneiro rumo à humanização das empresas: a ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo na preocupação com a satisfação no trabalho.

Para Elton Mayo: “O conflito é uma chaga social, a cooperação é o bem-estar social”. Conclui-se que: comprovada a existência de uma organização informal, a Experiência de Hawthorne contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina, proposto pela Teoria Clássica, abrindo assim portas para um novo campo de abordagem da Administração: as Relações Humanas.

A segunda abordagem humanística – a Teoria Comportamental ou Escola do Comportamento Organizacional – surgiu com um livro de Herbert A. Simon publicado em 1947 (*O Comportamento Administrativo*), onde o autor desenvolve uma teoria das decisões, salientando que a decisão é muito mais importante do que a execução que a sucede. A abordagem comportamental descende diretamente da Escola das Relações Humanas e mantém a tradição de deixar os aspectos estruturais em segundo plano, para se dedicar completamente aos aspectos comportamentais.

Essa abordagem reúne uma enorme constelação de autores muito conhecidos (como McGregor, Likert, Maslow, Herzberg, Argyris, March, Cyert, Fiedler, Strauss, McClelland, Leavitt, Porter, Lawler, Hackman e outros) e procura desenvolver e comparar estilos de administração capazes de potencializar as motivações individuais existentes nos participantes das organizações e reduzir as incongruências e os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais dos participantes.

Mais recentemente, dentro da abordagem comportamental, surgiu um movimento de grande vitalidade denominado Desenvolvimento Organizacional, D.O., voltado para estratégias de mudança organizacional planejada por meio de modelos de diagnóstico, intervenção e de mudança, envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e a eficácia das empresas. Este movimento incorpora a Teoria dos Sistemas, técnicas de sensibilização herdadas dos laboratórios de treinamento de sensibilidade iniciados por Lewin e se apóia na própria Teoria do Comportamento Organizacional.

Além destes, é imprescindível acrescentar a esta lista o nome de Henry Ford, que inventou a linha de montagem e aplicou uma estratégia cujos êxitos seus sucessores nem sempre souberam repetir:

3.3.5 Henry Ford (1863 – 1945)

Ford adotou a participação acionária na empresa pelos trabalhadores, a jornada de oito horas, a integração vertical e horizontal e os princípios de especialização da tarefa como forma de permitir a produção em massa, e tem no império industrial que soube montar a certificação da qualidade de suas soluções.

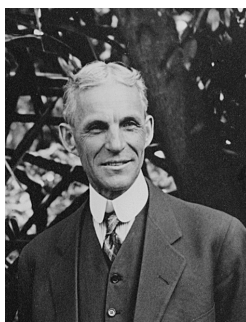


Figura 12 – Henry Ford

Sua primeira empresa foi a Detroit Automobile Company, sob a responsabilidade de ser engenheiro chefe, entretanto, a fábrica fechou devido à discordância com os outros diretores em relação à adoção da produção em massa como modelo padrão. Anos mais tarde, montou outra empresa, esta voltada para carros de corrida, contudo, a produção desses carros não obteve êxito. Mesmo assim, Ford persistiu com a idéia e montou o chamado carro 999, com o qual Barney Oldfield se tornou campeão, divulgando o carro em todo país. Esse passo foi importante, pois o rendimento financeiro proveniente do sucesso de seu carro deu suporte financeiro a suas idéias e assim a Ford Motor Company foi fundada.

Ford maravilhou o mundo em 1914, oferecendo o pagamento de 5,00 dólares por dia, o que mais do que duplicou o salário da maioria dos seus trabalhadores. O movimento foi extremamente rentável; no lugar da constante rotatividade de empregados, os melhores mecânicos de Detroit afluíram para a Ford, trazendo seu capital humano e sua habilidade, aumentando a produtividade e reduzindo os custos de treinamento. Ford chamou isso de "salário de motivação" ("wage motive"). O uso da integração vertical pela empresa também provou ser bem sucedido quando Ford construiu uma fábrica gigantesca, onde entravam matérias primas e de onde saíam automóveis acabados.

As idéias de Henry Ford modificaram todo o pensamento da época, foi através delas que se desenvolveu a mecanização do trabalho, produção em massa, padronização do maquinário e do equipamento, e por conseqüência dos produtos, forte segregação do trabalho manual em relação ao trabalho braçal, o operário não precisava pensar apenas fazer seu trabalho com o mínimo de movimentação possível. Ford implementou a política de metas, mesmo não tendo esse nome, ele dizia que X carros deveriam ser produzidos em Y dias. Além disso, revolucionou o tratamento aos trabalhadores, pois melhorou o salário deles. Segundo Ford ao mesmo tempo em que, pelo pagamento de um salário substancial para aqueles que trabalhavam com a produção e a distribuição, o poder de compra aumentaria. Por esses motivos pode-se dizer que Henry Ford tornou-se um grande exemplo, sendo hoje muito estudado nas áreas de administração.

3.4 – Autores da Era da Informação (1950-1990)

A evolução a partir dos anos sessenta tem sido em movimentos ondulares, idéias temporárias, às vezes efêmeras, às vezes chegando para ficar, ou demorando mais para desaparecer. Na busca de “como as empresas podem melhorar seu desempenho”, muita coisa nova surgiu. Há uma riqueza de idéias de vários campos da ciência que continuam contribuindo com o estudo da administração. Entre as idéias inovadoras para modernizar a prática administrativa, pode-se destacar: Administração por Objetivos, Estratégia Empresarial, Desenvolvimento Organizacional e Estilos de Gerência, Gestão Participativa.

Após a segunda guerra, a percepção que administração não é administração de empresas fica mais clara. Ela é pertinente a todos os empreendimentos humanos que reúnem, em uma única organização, pessoas com diferentes conhecimentos e habilidades. Precisa ser aplicada a todas as instituições do setor terciário, como hospitais, universidades, igrejas, entidades artísticas e agencias de serviço social que, desde a segunda guerra, nos EUA, cresceram mais rapidamente do que qualquer outra empresa ou órgão do governo. Pois, mesmo que a obrigação de administrar voluntários ou de levantar fundos possa diferenciar os administradores de atividades não-lucrativas dos seus colegas administradores das lucrativas, muitas de suas responsabilidades são as mesmas – como a definição da estratégia correta e das metas, o desenvolvimento do pessoal, a medição do desempenho e a comercialização dos serviços da organização. A administração tornou-se a nova função social mundial.

Neste sentido alguns autores como Peter Drucker, Peter Senge, Tom Peters e Henry Mintzberg não poderiam deixar de ser mencionados.

3.4.1 Peter Drucker

Peter Ferdinand Drucker nasceu em 19 de novembro de 1909, em Viena, Áustria, e faleceu em 11 de novembro de 2005, em Claremont, Califórnia, EUA. Considerado por todos como o pai da Gestão moderna, sendo o mais reconhecido dos pensadores do fenômeno dos efeitos da Globalização na economia em geral e em particular nas organizações, ainda hoje, mesmo após a sua morte, permanece inquestionavelmente como “Único” Pai da Gestão. Subentendendo-se a Gestão moderna como a ciência que trata sobre pessoas nas organizações, como dizia ele próprio.

Segundo Drucker (2001), Qualquer organização existente, seja ela uma empresa, uma igreja, um sindicato, seja um hospital, decai rapidamente se não inovar. Inversamente, qualquer organização nova, seja ela uma empresa, uma igreja, um sindicato, seja um hospital, fracassa se não administrar. Não inovar é a única e maior razão para o declínio das organizações existentes. Não saber administrar é a única e maior razão para o fracasso dos novos empreendimentos.

As empresas comerciais – bem como as instituições do serviço público – são órgãos da sociedade. Elas não existem por conta própria, mas para cumprir uma finalidade social específica e satisfazer uma necessidade exclusiva da sociedade, da comunidade ou do indivíduo. Não são fins em si, mas meios. A pergunta correta a fazer a respeito dela não é “O que elas são?”, mas sim, “O que elas devem fazer e quais são suas tarefas?”

Para Drucker, administração, por sua vez, é o órgão da instituição. A pergunta “O que é administração”? vem em segundo lugar. Pimeiramente deve-se definir a administração **em e por** suas tarefas.

Há três tarefas de igual importância, mas essencialmente diferentes, das quais a administração tem de se encarregar para que a instituição a seu cargo fique capacitada a funcionar e dar a sua contribuição:

- Atingir a finalidade e a missão específicas da instituição, seja uma empresa comercial, um hospital ou uma universidade;
- Tornar o trabalho produtivo e transformar o trabalhador em realizador;
- Administrar os impactos sociais e as responsabilidades sociais.

Missão

Uma instituição existe para cumprir uma finalidade e uma missão específicas, uma função social específica. No caso da empresa comercial, isso significa o desempenho econômico.

Com relação a esta primeira tarefa – a tarefa de cumprir um desempenho específico – as empresas comerciais e as não comerciais diferem. No que se refere a todas as outras tarefas, são similares. Somente a empresa comercial tem o desempenho econômico como missão específica. A própria definição da empresa diz que ela existe em função do desempenho econômico. Em todas as outras instituições, igrejas, hospitais, universidade ou forças armadas, a economia é uma limitação. Na empresa comercial, o desempenho econômico é sua filosofia e objetivo.

A administração de empresas, em todas as suas decisões e ações, deve sempre colocar o desempenho econômico em primeiro lugar. Ela somente poderá justificar sua existência e autoridade pelos resultados econômicos que produzir. A administração de uma empresa terá falhado se não for bem sucedida na produção de resultados econômicos. Terá falhado se não produzir os bens e serviços que o consumidor deseja pelo preço que ele está disposto a pagar. Terá falhado se não aumentar, ou pelo menos não mantiver, a capacidade de produção de riquezas dos recursos confiados a ela. E isso, seja qual for a estrutura ou ideologia econômica ou política da sociedade, significa responsabilidade pela lucratividade.

Realização do trabalhador

A segunda tarefa da administração é tornar o trabalho produtivo e transformar o trabalhador em realizador. A empresa comercial (ou qualquer outra instituição) só possui um recurso verdadeiro: o homem. Ela funciona quando torna produtivos esses recursos humanos. Realiza seu desempenho por intermédio do trabalho. Tornar o trabalho produtivo, portanto é uma função essencial. Mas, ao mesmo tempo, na sociedade de hoje, essas instituições são, cada vez mais, os meios pelos quais os seres humanos ganham sua sobrevivência, conseguem acesso ao status social, à comunidade e à realização e satisfação individuais. Transformar o trabalhador em realizador é, portanto, cada vez mais importante e é uma medida de desempenho de uma instituição. É, mais e mais, uma tarefa da administração.

A organização do trabalho, segundo sua própria lógica, é apenas o primeiro passo. O segundo, e muito mais difícil, é tornar o trabalho adequado aos seres humanos – cuja lógica é radicalmente diferente da lógica do trabalho. Transformar o trabalhador em realizador implica considerar o ser humano um organismo dotado de propriedades, capacidades e limitações fisiológicas e psicológicas peculiares e de método de ação diverso.

Responsabilidades sociais

A terceira tarefa da administração é administrar os impactos sociais e as responsabilidades sociais da empresa. Nenhuma das nossas instituições existe por si só nem é um fim em si mesma. Cada uma delas é um órgão da sociedade e existe em função da sociedade. A empresa não é exceção. Não se pode justificar a livre empresa por ser boa para os negócios, e sim por ser boa para a sociedade.

A empresa existe mais para prover bens e serviços aos consumidores do que para fornecer emprego a trabalhadores e administradores, ou mesmo dividendos aos acionistas. O hospital não existe em função dos médicos e enfermeiras, mas em função dos pacientes, cujo único desejo é de sair do hospital curado e não voltar nunca mais. As instituições devem fazer parte da comunidade psicológica, geográfica, cultural e socialmente.

Para desempenhar sua tarefa, para produzir bens e serviços econômicos, a empresa comercial tem de causar impactos sobre o público, comunidade e sociedade. Tem de ter poder e autoridade sobre pessoas como, por exemplo, empregados, cujas finalidades e fins próprios não são definidos dentro da empresa ou por ela. Tem de causar impacto sobre a comunidade como um vizinho, como fonte de empregos e de receita tributária, mas também como produtora de resíduos e poluentes. E, cada vez mais, nesta nossa sociedade pluralista de organizações, tem de se juntar às preocupações fundamentais da comunidade com os aspectos qualitativos da vida, isto é, bens e serviços econômicos, preocupação com a qualidade de vida, ou seja, com o ambiente físico.

Peter Drucker afirmava que a empresa que conseguir vender o produto/serviço certo, para o cliente certo, com a distribuição adequada, por um preço adequado e no momento oportuno, verá seus esforços de venda reduzirem-se a quase zero, ou seja, a venda tornar-se-á automática em função da demanda ter sido corretamente equacionada e trabalhada.

Outra característica importante será a existência de duas forças de trabalho distintas à disposição dos empregadores: a das pessoas de menos e a das de mais de 50 anos de idade. As empresas deverão remunerá-las também de modos diferentes: as primeiras necessitarão de renda constante e emprego estável; as segundas poderão cuidar dos trabalhos temporários.

Enfim, os pilares de uma empresa serão modificados:

1. o significado da produção é o conhecimento, que é propriedade dos trabalhadores do conhecimento e é facilmente transportável;
2. há cada vez mais trabalhadores externos, temporários ou com dedicação parcial;
3. a concentração do negócio inteiro dentro da empresa não funciona mais, pois o conhecimento necessário para uma atividade é altamente especializado e sai muito caro contratar todos os funcionários que têm um dos conhecimentos necessários;
4. agora o cliente possui a informação; e
5. restam poucas tecnologias únicas; as indústrias precisam dominar muitas tecnologias diferentes, com as quais nem sempre estão familiarizadas.

Apesar de sempre ter odiado o rótulo de “guru” (que associava a charlatanismo), existe uma grande unanimidade no meio acadêmico e empresarial sobre o fato de não existir outra pessoa no mundo que mereça ostentar tal título. Afinal foi quem inventou a Gestão como disciplina e definiu as funções do gestor moderno. Drucker foi um dos raros pensadores que se pode gabar de ter mudado o mundo com as suas idéias ao inventar conceitos como as (re)privatizações, a gestão por objetivos ou a descentralização nas empresas.

O maior legado de Drucker está, porém, na sua capacidade de interpretar o presente e de perceber as suas implicações para o futuro. Drucker tinha a capacidade de vislumbrar as tendências que iriam produzir mudanças na sociedade, na economia e nas empresas. A ele se deve o diagnóstico de "descontinuidades" como a ascensão dos fundos de pensões no capital das empresas cotadas ou a emergência dos trabalhadores do conhecimento. Foi o primeiro a alertar que os trabalhadores são os donos do ativo (o conhecimento) mais precioso da sociedade atual que ele apelidou de “pós-capitalista”. Acima de tudo, tornou a Gestão uma disciplina séria e respeitada, e acessível a milhões de pessoas.

Na sua visão, a Gestão é uma disciplina prática e humanista. É uma "arte" que se alimenta de ciências como a Economia, Psicologia, História, Matemática, Teoria Política e Filosofia. E é também uma prática – como a Medicina – no sentido em que não interessa se o tratamento é, ou não, científico, mas sim se cura o doente. No seu entender, a gestão é fundamentalmente uma ciência social que lida com pessoas e cujo âmbito não se confina ao mundo empresarial (por isso, o autor dedicou vários livros ao mundo das organizações sem fins lucrativos).

Seus estudos influenciaram todas as organizações na segunda metade do século XX. Até então, grandes corporações tinham desenvolvido sistemas de produção em massa, baseados na eficiência da fábrica e numa hierarquia bem definida (seguindo os moldes de Taylor, implantados e desenvolvidos por Ford). Os executivos na época pensavam que sabiam como administrar a empresa, mas Drucker mostrou através de sua produção uma nova maneira de enxergar a organização.

3.4.2 Tom Peters

Tom Peters despontou em 1982 com o livro de grande sucesso “Vencendo a crise”, que escreveu junto com Robert H. Waterman, Jr. Durante as décadas de 80 e 90 Peters escreveu uma série de livros e artigos, cada um mais provocativo que o outro, tanto no título quanto no conteúdo – *A Passion for Excellence* (1985); *Prosperando no Caos* (1987); *Liberation Management* (1992); *The Tom Peters Seminar*; *Crazy Times for Crazy Organizations* (1994) e *The pursuit of WOW!: Every Person’s Guide to Topsy –Turvey Times* (1994).

“Estamos no meio de uma grande mudança crucial na qual passamos de uma economia industrial para uma economia do conhecimento – da sociedade capitalista para a sociedade pós-capitalista. Essa mudança modificará a estrutura da sociedade, as dinâmicas social e econômica, as classes sociais e os problemas sociais.

A nova sociedade pós-capitalista é o resultado do conhecimento aplicado primeiro para aperfeiçoar as ferramentas, processos e produtos; depois para melhorar a produtividade do trabalho; e, finalmente, para a inovação e a melhoria do próprio conhecimento.

O trabalho do conhecimento está substituindo o trabalho manual, portanto, o conhecimento é a base para o sucesso pessoal e econômico. Não há praticamente qualquer acesso à renda da classe média sem um diploma certificando a aquisição do conhecimento que só pode ser obtido sistematicamente na escola”.

Peters enfatiza três temas como sendo parte do natural, embora inevitável, crescimento da sociedade do conhecimento pós-capitalista. A descentralização das organizações do conhecimento; como as organizações do conhecimento se tornarão essencialmente redes de especialistas; e os novos desafios e oportunidades para os trabalhadores na sociedade pós-capitalista.

A busca pela excelência não é só título de seu primeiro grande livro, tornou-se uma obsessão para Tom Peters e lhe rendeu uma grande exposição, pelas idéias simples e revolucionárias que propunha. O livro trouxe à luz soluções para resolver problemas nas empresas, utilizando o mínimo de recursos e dando poder de decisão aos principais executivos responsáveis. Com isso, ficou demonstrado que como muitas empresas eram excelentes no que faziam, ensinando a outras empresas o caminho das pedras para alcançar esta excelência.

A linguagem simples sobre como administrar uma empresa transformou o livro em alvo de inúmeros artigos em revistas especializadas no mundo inteiro, o que deu notoriedade a Tom Peters, além de muito dinheiro, é claro.

Para o autor, a excelência nos negócios depende basicamente de oito ingredientes e as empresas que desejam ser excelentes em suas áreas de atuação devem buscar:

1. A pró-atividade com incentivo às pessoas para melhorar o que se está fazendo através de uma fórmula de ensaio e erro: “fazem, consertam e tentam fazer melhor”.
2. Aprender com os clientes. Empresas excelentes “aprendem com as pessoas que a estão servindo”
3. Estimular a independência promovendo o empreendedorismo e a autonomia dos colaboradores.
4. Gestão se aprende gerindo. Só fazendo se é possível aprender algo novo e capaz de movimentar a empresa no caminho da excelência.
5. Produtividade só se alcança com trabalhadores motivados e produtivos, portanto eles são avaliados como peças-chave para o sucesso.

6. Foco. Empresas excelentes se atêm às suas competências, e não saem atirando para todos os lados.
7. Simplicidade. Manter a forma simples e a equipe a mais enxuta possível.
8. Mobilidade. As empresas excelentes podem sair de um formato compacto para a expansão rapidamente, adequando-se às necessidades do mercado e dos clientes.

Sempre foi favorável à delegação em uma empresa, Tom Peters afirma que o grande chefe não pode saber e conhecer tudo, por isso mesmo deve buscar auxiliares confiáveis. E vai além ao assegurar que quem tentar conhecer tudo acabará se perdendo.

Ele propõe uma abordagem Darwiniana que deve ser adotada em busca da excelência. É o ensaio-erro visto como ingrediente número um da teoria de Peters. Para ele é melhor fazer algo errado do que não fazer nada: as pessoas não devem ter medo de fazer algo errado, pois numa próxima tentativa irão aprender com erros passados e melhorar. Desta forma, a excelência será alcançada em etapas sucessivas.

Seu combate incansável contra a imobilidade e falta de paixão no trabalho o levaram a ser radicalmente a favor a inovação ou a melhoria contínua. Temas como a Destruição Criativa e a descontinuidade são ícones básicos de sua filosofia gerencial que propõe a predominância da mutabilidade dos mercados acima da intenção de “continuidade” sobre a qual a maior parte das empresas é fundada. Imaginação e Paixão são recomendados em abundância para um mundo altamente competitivo.

Para Peters, as estruturas velhas são redundantes, obstruindo o progresso. Em sua obra *Liberation Management* (1992) - *Rompendo as Barreiras Administração* -, pronunciou a morte da gerência média com a sentença: “... *os gerentes médios como nós os conhecemos são gansos cozidos.*” O empregado individual cada vez mais tem que ser a marca dele mesmo. Já naquele ano, ele profetizou o aumento da presença das mulheres no mercado de trabalho e foi além afirmando que elas são melhores no trabalho em equipe.

Cada trabalhador tem sua própria marca e deve ser gerenciada como tal para render ao máximo, estimulando-se dessa forma uma disputa sadia no interior das empresas, como se essas fossem os mercados onde tais marcas (trabalhador) atuam. Dois dos livros de Tom Peters de 1999 tratam desse assunto: “*The Brand You 50*” e “*Project 50*”.

Uma palestra de Peters parece um grande espetáculo. Não é algo estático e sim um grande show. Assim como seus livros.

3.4.3 Peter Senge

Peter M. Senge é o autor do renomado livro *A Quinta Disciplina*, escrito em 1990. No Brasil, foi publicado pelas editoras Nova Cultural e Best Seller, do Círculo do Livro (SP). Tradução por Regina Amarante.

No final da década de 80, Peter Senge, um professor de administração relativamente desconhecido do MIT (Michigan Institute of Technology), despontou com um dos pais do conceito da “organização que aprende”. Senge apresentou o conceito como uma busca mágica e reverente capaz de realizar o utópico sonho de todos os executivos de empresas – a vantagem competitiva realmente sustentável. Para Senge, a medida que o mundo se torna cada vez mais interligado e as empresas mais complexas e dinâmicas, o trabalho deve se tornar mais ‘fácil de aprender’.

Segundo o próprio Senge: “Não é mais suficiente que uma única pessoa na organização aprenda um Ford, um Sloan ou um Watson. Simplesmente não é mais possível ‘gerar as idéias’ no topo e fazer com que todo mundo siga as ordens do ‘grande estrategista’. As organizações que realmente atingirão a excelência no futuro serão as que descobrirem como explorar o potencial e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”.

Portanto, uma organização deve utilizar o comprometimento e a capacidade de seus funcionários para aprender, se quiser chegar à excelência.

O aprendizado mais importante se dá na prática, não na sala de aula. Sendo mais eficaz, o aprendizado social e ativo, não o individual e passivo.

Segundo Peter Senge, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas para continuamente estarem em processo de aprendizagem:

1. maestria pessoal (*personal mastery*), relacionada com o autoconhecimento;
2. modelos mentais (*mental models*), que trata de imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo;
3. objetivos comuns (*shared vision*), que aborda as questões relacionadas à clareza e compartilhamento de objetivos;
4. aprendizado em grupo (*team learning*), relacionada ao desenvolvimento de habilidades coletivas e de ações coordenadas;
5. pensamento sistêmico (*systems thinking*), um modelo conceitual, formado por um conjunto de conhecimentos e ferramentas, que buscam o aperfeiçoamento do processo de aprendizagem como um todo.

Peter Senge defende que, para ter sucesso, as organizações precisam lidar com a mudança contínua e aprender sempre (*learning organizations*). Mas há segundo Senge algumas características que as incapacitam para a aprendizagem como:

- comprometimento com a própria posição dentro da empresa, falta de preocupação com o todo;

- culpa de fatores externos, ou seja, as dificuldades vêm dos outros como o governo, a concorrência, as deficiências internas não são reconhecidas, dificultando a aprendizagem;
- idéia de que proatividade é a atitude de atacar os componentes do ambiente externo, e não reconhecer a necessidade de mudança interna;
- imediatismo, falta de visão de longo prazo;
- não percepção de mudanças gradativas, que possam se transformar em grandes ameaças;
- crença de que somente a experiência traz aprendizagem;
- mito do consenso e coesão da alta administração, resultando na impressão de que são uma equipe unida.

3.4.4 Henry Mintzberg

Henry Mintzberg nasceu em 2 de setembro de 1939, e é um renomado acadêmico e autor de diversos livros na área de administração. Ph.D. pela MIT Sloan School of Management, atualmente é professor na Universidade de Montreal, em Quebec, onde leciona desde 1968, após ter concluído seu Mestrado em Gerência no MIT.

Com mais de 140 artigos publicados e treze livros no seu nome, se tornou um autor bastante produtivo, escrevendo sobre estratégia de Gerência e de Negócios. O livro, “A Ascensão e a queda do Planejamento Estratégico” escrito em 1994, critica algumas das práticas de hoje do planejamento estratégico, e é considerado leitura essencial para qualquer um que queira fazer parte do processo de tomada de decisões dentro de sua organização.

Ironicamente, embora fosse um crítico sobre estratégias de consultores de negócios, ganhou duas vezes o prêmio McKinsey por ter publicado o melhor artigo na revista “Harvard Business Review”.

É o autor do "Sistema de Fluxos", no qual se refere à estrutura dentro das organizações numa perspectiva de interação entre os órgãos internos, e não quanto aos níveis hierárquicos existentes.

O problema, na opinião de Mintzberg, é que planejamento estratégico não é sinônimo de pensamento estratégico. Na verdade, o planejamento estratégico às vezes é um obstáculo ao pensamento estratégico. Para Mintzberg o “Planejamento” sempre disse respeito à análise – o desmembramento de uma meta ou conjunto de intenções em etapas, formalizando as etapas para que elas possam ser implementadas quase que automaticamente, e articulando as conseqüências ou resultados previstos de cada uma dessas etapas... Pensamento estratégico, por outro lado, diz respeito à síntese. Envolve intuição e criatividade. O resultado do

pensamento estratégico é uma perspectiva integrada da empresa, uma visão de direção articulada com menos precisão.

As falhas do planejamento estratégico, conforme Mintzberg eram três. Primeiro, os planejadores estratégicos partiam do pressuposto de que o mundo ficaria estável durante os meses necessários ao desenvolvimento de seu plano e que assim eles seguiriam rapidamente o plano durante sua implementação. Errado disse Mintzberg: o mundo está longe de ser tão estável assim.

Segundo, os planejadores presumiram que poderiam se afastar dos dados brutos e lidar com eles sem ter que se envolver diretamente no trabalho prático e sujo da implementação. Pensadores e executores poderiam, e deveriam, ser separados. O problema dos dados brutos nos quais os planejadores se baseavam era que esses dados, na maior parte do tempo, levavam muito tempo para serem coletados e, assim, quando chegavam às mãos dos planejadores, não raro já estavam obsoletos. Além disso, os dados brutos com frequência não captavam nuances importantes. Alguns dos melhores dados não eram nem brutos, mas sim fofocas ou comentários. De qualquer forma, as novas estratégias frequentemente eram mais o resultado de acontecimentos acidentais do que da análise cuidadosa.

Finalmente, o planejamento estratégico partia do pressuposto falacioso de que a elaboração da estratégia deveria e poderia ser formalizada. Os planejadores pressupunham que seu plano deveria seguir uma seqüência racional e ordenada de análise para a ação, deixando de observar que a elaboração da estratégia era um processo de aprendizado que pode seguir também na outra direção. Segundo o próprio Mintzberg, "... pensamos para agir, certamente, mas também agimos para pensar. Experimentamos coisas e as experiências que funcionam convergem gradualmente para padrões viáveis que se tornam estratégias... Procedimentos formais jamais conseguirão prever discontinuidades, informar gerentes distantes ou crivar novas estratégias".

Obviamente, enquanto Mintzberg escrevia esse obituário, o planejamento estratégico já tinha ido pelos ares. Os departamentos de estratégia de muitas empresas haviam sido eliminados. Os executores tomaram o poder das mãos dos pensadores.

No início da década de 90, os executivos principais norte-americanos haviam colocado de lado a estratégia e estavam fascinados pelo downsizing, pela reestruturação e pela reengenharia. Chegara a vez da solução rápida, de curto prazo. Se você não pudesse planejar seu caminho até o nirvana competitivo, raciocinavam eles, talvez conseguisse se esgueirar até lá. Obviamente isso também não funcionou. A maioria das empresas que realizaram o downsizing descobriu que não melhoraram muito depois do radical corte de gorduras. Uma rodada de downsizing simplesmente levava a outra, e assim por diante. Nada melhorava.

Mintzberg argumenta, portanto, que o mundo não ficará estático enquanto realizamos uma análise detalhada e elaboramos um plano estratégico. Simplesmente não há tempo suficiente para especificar todos os detalhes. O máximo que podemos esperar é uma definição razoavelmente boa da direção que queremos tomar. É preciso desvendar os detalhes do dia a dia.

4.CASO-DEMONSTRATIVO

4.1. O caso

No dia 22 de agosto de 2002, o então presidente Fernando Henrique Cardoso criou o Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque, o maior parque de floresta tropical do mundo e a maior unidade de conservação nacional dessa categoria. O Parque localiza-se em uma vasta e contínua área de florestas intocadas no noroeste do estado do Amapá, cobrindo 27% do território do estado e apenas uma pequena parte do estado do Pará. A área cobre grande parte da fronteira entre o Brasil, Guiana Francesa e o Suriname. Após dez anos, às vésperas de um novo encontro global acerca das questões ambientais (Rio +10), o então presidente se viu deparado diante de uma angustiante realidade: o Brasil não havia obtido grandes mudanças ou desenvolvido metas ambientais. O desmatamento e consecutiva queima da floresta amazônica se expandiam desde o Mato-Grosso até o Tocantins, o que não era nada interessante ao governo em termos de repercussão perante a opinião pública e, claro, perante a comunidade internacional.

4.2. Elementos constitutivos do caso-demonstrativo

4.2.1 Sistema Nacional de Unidades de Conservação - SNUC

A Lei nº 9985, de 18 de julho de 2000, institui o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC, estabelecendo critérios e normas para a criação, implantação e gestão das unidades de conservação.

Segundo o SNUC, as unidades de conservação são definidas como os espaços territoriais e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituídos pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção.

O Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza - SNUC é constituído pelo conjunto das unidades de conservação federais, estaduais e municipais, de acordo com o disposto nesta Lei.

O SNUC será gerido pelos seguintes órgãos, com as respectivas atribuições:

I - Órgão consultivo e deliberativo: o Conselho Nacional do Meio Ambiente - Conama, com as atribuições de acompanhar a implementação do Sistema;

II - Órgão central: o Ministério do Meio Ambiente, com a finalidade de coordenar o Sistema; e

III - Órgãos executores: o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - Ibama, os órgãos estaduais e municipais, com a função de implementar o SNUC, subsidiar as propostas de criação e administrar as unidades de conservação federais, estaduais e municipais, nas respectivas esferas de atuação.

Podem integrar o SNUC, excepcionalmente e a critério do Conama, unidades de conservação estaduais e municipais que, concebidas para atender a peculiaridades regionais ou locais, possuam objetivos de manejo que não possam ser satisfatoriamente atendidos por nenhuma categoria prevista nesta Lei e cujas características permitam, em relação a estas,

uma clara distinção.

As unidades de conservação integrantes do SNUC dividem-se em dois grupos, com características específicas:

I - Unidades de Proteção Integral;

II - Unidades de Uso Sustentável.

O objetivo básico das Unidades de Proteção Integral é preservar a natureza, sendo admitido apenas o uso indireto dos seus recursos naturais, com exceção dos casos previstos nesta Lei.

O objetivo básico das Unidades de Uso Sustentável é compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de parcela dos seus recursos naturais.

O grupo das Unidades de Proteção Integral – objeto deste estudo - é composto pelas seguintes categorias de unidade de conservação:

I - Estação Ecológica;

II - Reserva Biológica;

III - Parque Nacional;

IV - Monumento Natural;

V - Refúgio de Vida Silvestre.

O Parque Nacional, deste trabalho, tem como objetivo básico a preservação de ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica, possibilitando a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, de recreação em contato com a natureza e de turismo ecológico.

O Parque Nacional é de posse e domínio públicos, sendo que as áreas particulares incluídas em seus limites serão desapropriadas, de acordo com o que dispõe a lei.

A visitação pública está sujeita às normas e restrições estabelecidas no Plano de Manejo da unidade, às normas estabelecidas pelo órgão responsável por sua administração, e àquelas previstas em regulamento.

A pesquisa científica depende de autorização prévia do órgão responsável pela administração da unidade e está sujeita às condições e restrições por este estabelecidas, bem como àquelas previstas em regulamento.

As unidades dessa categoria, quando criadas pelo Estado ou Município, serão denominadas, respectivamente, Parque Estadual e Parque Natural Municipal.

4.2.2 Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque

O Parque Nacional das Montanhas de Tumucumaque abrange uma vasta região que se distribui pela fronteira norte do Brasil, no estado do Amapá, além de uma pequena porção do estado do Pará, na margem direita do rio Jari (Figuras 13 e 14).



Figura 13 - Vista aérea do Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque

4.2.2.1 Caracterização da área

A distância das sedes dos municípios até o limite mais próximo do parque é grande (Pedra Branca - 65 km; Serra do Navio - 52 km; Laranjal do Jari - 182 km; Oiapoque - 45 km; Calçoene - 85 km; distâncias em linha reta) e não existem acessos rodoviários - as poucas e precárias estradas existentes não chegam aos limites da área do parque.

Sua área abrange parte de cinco municípios do Estado do Amapá (Laranjal do Jari, Oiapoque, Calçoene, Pedra branca do Amapari e serra do Navio) e um do Pará (Almeirim), sendo maior do que a área da Bélgica (30.513km²) e praticamente do mesmo tamanho da Holanda (40.844Km²).

A região onde se localiza o parque é dominada pela floresta ombrófila densa submontana. O clima da região é quente e úmido, classificado como tropical com temperatura média de 25° C e precipitação variando de 2000 a 3250 mm anuais.

Na porção centro-norte do parque a floresta é de alto porte e de cobertura uniforme, com núcleos esparsos de árvores emergentes. As espécies que mais se destacam são maçaranduba, maparajuba, cupiúba, jarana, mandioqueira, louros, acapu, acariquara, matamatás, faveiras, abioranas, tauari e tachi.

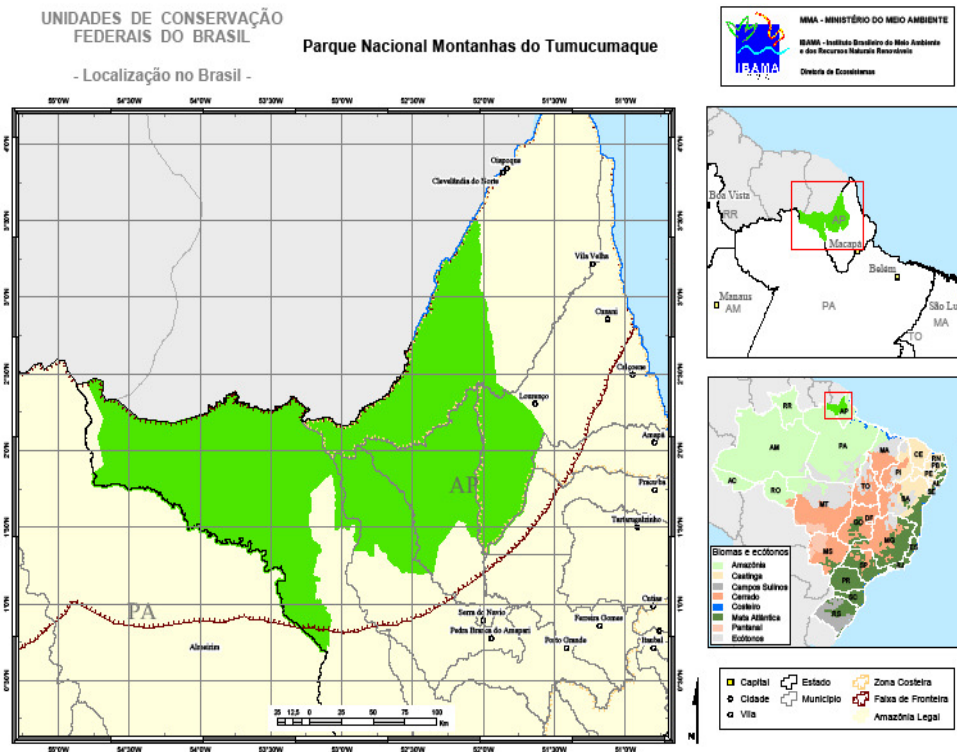


Figura 14 - Estado do Amapá e o Parque Nacional.

Na região da Serra Lombarda, porção leste da área do Parque, a floresta é exuberante e rica nas áreas de relevo residual, com porte alto e espécies emergentes. São características desta área os matamatás, breus, abioranas, cupiúba, jarana, acariquara e maçaranduba. Algumas espécies constituem grupos gregários nesta região, como acapu, apazeiro, cedrorana, pracachi, piquiá, tauari, e outras. No bloco oeste da área do parque, a floresta densa, com árvores emergentes, domina as porções mais movimentadas do relevo local (a serra do Tumucumaque). Ela varia entre floresta de alto porte, com predominância de Angelim - pedra, maçaranduba e sorva e floresta de baixo porte, com bastante faveiras, quarubas e matamatás.

Nas áreas de relevo dissecado, a floresta densa, com árvores emergentes de alto porte é caracterizada pela maçaranduba, maparajuba, tauaris, faveiras e alguns angelins. Nos vales o açaí, o anani e as ucuubas dominam. Em trechos de solo mais pobres ou rasos, ocorre uma floresta de baixo porte. Nas proximidades do rio Jari, ocorrem manchas de florestas do tipo aluvial, com bastante ingá e faveiras ocupando os terraços, em meio à floresta dos terrenos ondulados.

Também se observam afloramentos rochosos com vegetação de arbustos e gramíneas (carrasco). Nos morros do tipo "pão-de-açúcar" a vegetação é esparsa e com predominância de bromeliáceas e cactáceas. Tumucumaque tem uma fauna muito rica e pouco estudada, que vai desde espécies espetaculares de mamíferos, como os grandes carnívoros (a onça e a sussuarana) e primatas raros (cuxiu), cujas populações estão bastante reduzidas em outras

regiões até as araras, marianinhas, jacus, beija-flores multicoloridos, como o beija-flor-brilho-de-fogo e grandes pássaros frugívoros da copa da floresta, tais como o anambé-militar, o pássaro-boi e o gainambé.



Figura 15 - Ariranhas e capivara no Rio Jari.

A região abriga as nascentes de todos os principais rios do Amapá, com destaque para o Oyapoque, o Jari, e o Araguari. O Oyapoque faz a fronteira do Brasil com a Guiana Francesa, tendo um traçado retilíneo, encaixado em extensa fratura tectônica. O rio Jari constitui a divisa entre os estados do Pará e Amapá e o rio Araguari é o principal curso d'água do Amapá, gerando energia e fornecendo água para abastecimento urbano. Dois divisores de águas se destacam na área do Parque: a serra do Tumucumaque e a serra Lombarda (Figura 17).

Morros residuais do tipo pão de açúcar (inselbergs) se destacam na paisagem da região oeste do parque. Os solos predominantes são de baixa fertilidade natural. O Estado do Amapá apresenta uma baixa ocupação humana como um todo, que se concentra na região da Capital. A área proposta na criação do Parque Nacional das Montanhas de Tumucumaque é inteiramente despovoada, não existindo aglomerados urbanos em seu interior.

A presença de garimpeiros, o turismo clandestino e a biopirataria representam as principais ameaças à sua conservação.

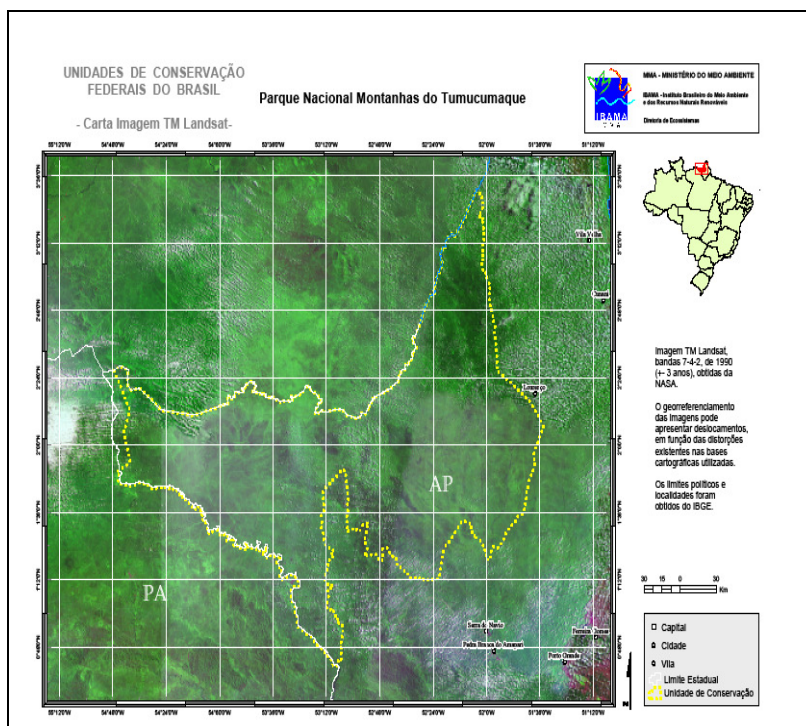


Fig. 16: Localização e demarcação do Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque.

4.2.2.2 Histórico da criação da unidade

A proposta de criação do Parque foi elaborada pelo Instituto Nacional do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama), no início de 2002, e foi discutida em três audiências públicas, realizadas em junho nos municípios amapaenses de Laranjal do Jari, Serra do Navio e Oiapoque, que cederam parte de suas áreas para a criação da unidade de conservação. O seu processo de criação foi acelerado para atender aos planos do governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso de transformar 10% das florestas tropicais no Brasil em Unidades de Conservação, até a 2ª Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, a Rio +10, que ocorreu em Johannesburgo, na África do Sul, de 26 de agosto a 04 de setembro de 2002.

Dez anos após a 1ª cúpula mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, Rio 92, ou Eco 92, como ficou popularmente conhecida, um novo encontro entre os países membros das Nações Unidas foi convocado. A 2ª cúpula mundial sobre o desenvolvimento sustentável (Rio +10) foi convocada em agosto de 2002 (26/08/2002 – 04/09/2002) com a finalidade de analisar o que, de fato, cada país havia concretizado a partir das diretrizes da “Agenda 21”. A concretização da 1ª cúpula – “Rio 92” – era tão complexa que o objetivo principal da 2ª cúpula não foi elaborar novas propostas e, sim, pôr em prática o que havia sido definido 10 anos antes.

A “Agenda 21” propunha 2.500 medidas, elaborando um quadro geral para responder ao conceito, então novo, do Desenvolvimento Sustentável. Cada país devia elaborar a sua própria “Agenda 21”, adaptada à sua realidade. Além da “Agenda 21”, duas Convenções sobre o clima e a biodiversidade propunham metas mais concretas. Na “Rio +5”, em 1997, em Kyoto (Japão), a avaliação da aplicação das propostas do Rio deixou claro que a implementação da Agenda 21 era bastante deficiente na maioria dos países.

Após dez anos, às vésperas de um novo encontro global a cerca das questões ambientais (Rio +10), o então presidente se viu deparado diante de uma angustiante realidade: O Brasil não havia obtido grandes mudanças ou desenvolvido metas ambientais. O desmatamento e consecutiva queima da floresta amazônica se expandiam desde o Mato-Grosso até o Tocantins, o que não era nada interessante ao governo em termos de repercussão perante a opinião pública e, claro, perante a comunidade internacional.

Neste contexto, a criação de uma série de Unidades de Conservação foi planejada e executada em pouco tempo com o objetivo de aumentar a área preservada da Amazônia Legal para 10% do total, até a Rio +10. O Parque Nacional das Montanhas do Tumucumaque, Unidade de Conservação de Proteção Integral foi criado através do Decreto s/n de 22 de agosto de 2002, assinado pelo então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso, o seu ministro do desenvolvimento agrário José Abraão e José Carlos Carvalho, o então ministro do meio ambiente.

Apresentando uma área de 3.867 milhões de hectares, representa sozinho 1% da Amazônia Legal preservada integralmente (Figura 16). Dada a sua magnitude e o seu processo de criação ter sido extremamente ágil, o Parque Nacional demonstra ser um exemplo prático da vontade política e da aplicação das funções administrativas: Planejamento, Organização Direção e Controle, na Administração pública, sendo objeto primordial deste trabalho ao servir de base para a elaboração de um caso-demonstrativo. Analise e interprete como e quando o ex-presidente se utilizou dos conceitos da Administração e das funções administrativas neste caso.

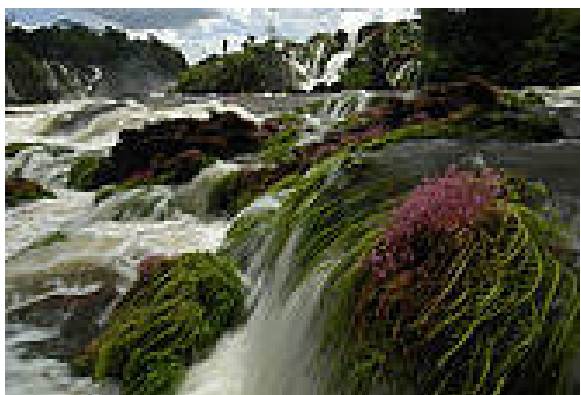
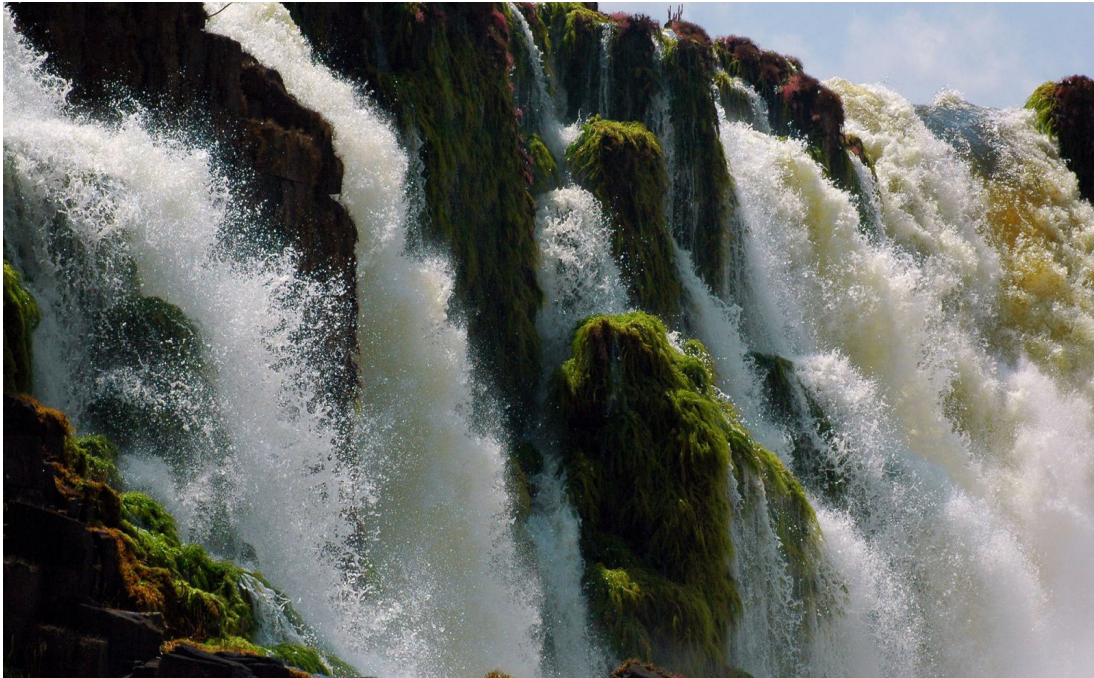


Figura 17 - Belezas cênicas do Parque

5. DRAMATIZAÇÃO DO CASO-DEMONSTRATIVO - TEXTO



Figura 18 – Cartaz de divulgação do filme “Tempos Modernos”

POWER POINT : Brasília, 22 de Agosto de 2002.

Cena 1:

NO GABINETE DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, VEMOS UMA ASSESSORA DO EX-PRESIDENTE DA REPÚBLICA FERNANDO HENRIQUE CARDOSO, REPASSANDO A AGENDA PRESIDENCIAL. FHC RESPONDE FORA DE CENA: ESTÁ NO BANHEIRO.

Assessora: (FALANDO ALTO) Isso: no 23, amanhã! No 24, o senhor toma café-da-manhã com membros da ANP e almoça com um grupo de executivos da Embraer. Ah, e hoje à noite o senhor janta com... **(PROCURA ENTRE AS ANOTAÇÕES)** janta com... Ah é, janta com a Dona Ruth mesmo, só ela! Ela já falou da gravata?

SONOPLASTIA: BARULHO DE DESCARGA.

FHC: Não... E qual é?

Assessora: Ela disse que é a especial.

FHC: Tst... Claro, é nosso aniversário de casamento, 22 de agosto de 2002... 0 anos de casado... **(LEMBRANDO)** Bodas de ouro! **(PARA A ASSESSORA)** E o que mais?

Assessora: E no 26, começa a Rio +10. O senhor embarca para África do Sul no 25, depois da conferência no INPE, e a princípio volta no 4 de setembro, que é o último dia do evento. O senhor prefere voltar para São Paulo ou prefere ficar direto em Brasília?

FHC: (A ASSESSORA) Ah a Rio +10? **(CONSTATANDO)** A Rio+10!

Assessora: Então senhor?

FHC: Pra Brasília? Ah não! São Paulo é claro. São Paulo, então... Isso é tudo? **(SENTA NA MESA)**

Assessora: Não, ainda falta assinar o decreto de criação do Parque. Já está tudo pronto. Só falta o senhor assinar.

NO MOMENTO DE ASSINAR O DECRETO, PAUSA. SONOPLASTIA: FLASH BACK. POWER POINT: ... 1 ANO ANTES...

ASSESSORA SAI

Cena 2: PLANEJAMENTO

FHC ESTÁ SENTADO À MESA LENDO UM JORNAL E ESTAMPA NO VERSO A PALAVRA *PLANEJAMENTO*. LIGA PARA O MINISTRO DO MEIO AMBIENTE.

SONOPLASTIA: TELEFONE TOCANDO

José C C: Alô!

FHC: Alô, oi Zé. Tudo bem meu querido?

José C C: Tudo bem, hoje é aniversário do Carlinhos, nós vamos comemorar.

FHC: Ah... Que legal: manda parabéns pra ele. Olha Zé é o seguinte, como você sabe, em agosto começa a Rio +10 e eu preciso de alguma coisa na área de meio ambiente, floresta, que cause impacto internacional! Mas eu não quero que você planeje qualquer coisa não ouviu Zé? Esse pessoal arranca pêlo com pinça e só de pensar na situação atual da Amazônia, eu já começo a suar frio. Cadê a 'Agenda 21'?

José C C: Pode deixar Presidente, o Sr. já me falou isso umas sete vezes no último mês. Eu já planejei tudo.

FHC: Mas é prioridade máxima hein Zé! É de algo grandioso que eu to falando! não sei como, mas eu preciso ter o que mostrar lá Zé.

José C C: Como? (COMO QUEM NÃO OUVIU DIREITO)

FHC: Como assim como?

José C C: Não... Já entendi.

FHC: Só sei que eu preciso chamar a atenção! Liga pro Rômulo.

José C C: (PARA SI MESMO) Ai meu Deus... O Rômulo.

FHC: (CONTINUANDO) Eu quero a mobilização de todo o IBAMA se for necessário. O José Abraão e o pessoal do Ministério do Desenvolvimento Agrário já sabem de tudo. Eu acabei de falar com ele. Eu confio em você Zé. Tenho certeza que você vai resolver isso pra mim.

José C C: É eu sei, mas... O senhor bem sabe a dificuldade que vai ser trabalhar nesse prazo.

FHC: Que nada, fica tranqüilo! Defina o planejamento, que eu assino o decreto.

José C C: Tá certo. Eu vou ligar agora.

FHC: Muito obrigado meu amigo. Eu aguardo ansiosamente uma resposta sua. Um grande abraço.

José C C: Outro. Até logo (DESLIGA O CELULAR). – Ai meu Deus, o Rômulo!

FHC SAI DE CENA. VAI AO BANHEIRO.

Cena 3:

JOSÉ CARLOS CARVALHO LIGA PARA O PERESIDENTE DO IBAMA, RÔMULO MELLO.

José C C: Alô, Rômulo? E aí meu querido... Como foi aquela sua viagem pras Ilhas Caimãs?

Rômulo: É... Isso foi coisa daquela maluca da minha mulher! O pior você não sabe...

José C C: (IMPACIENTE) Então fala!

Rômulo: Minha gastrite atacou, meu bico de papagaio e minha artrose... Sem falar na alergia a pólen!

Ambos: De plantas tropicais!

Rômulo: Pois é.

José C C: (PARA O PÚBLICO) Nem parece que nasceu no Brasil.

Rômulo: ... Minha mulher gastando feito uma louca, você sabe como são as mulheres né?

Ambos: Não se pode contrariar...

Rômulo: E depois, órgão mais sensível do meu corpo, é o meu bolso né!

José C C: Mas hein... **(SEM GRAÇA)** Meu querido, como eu estava dizendo... É o seguinte, eu recebi um pedido de extrema urgência do Presidente e...

Rômulo: Ai meu Deus, o Presidente!

José C C: O que foi Rômulo?

Rômulo: Nada, nada... É que eu já começo a suar.

José C C: Calma, Rômulo... Olha a pressão.

Rômulo: Já sei, já sei... Reunião extraordinária?

José C C: Pois é... E põe extraordinária nisso! Eu preciso que o seu pessoal se encontre com o meu ainda hoje. É aí, é possível?

Rômulo: É... É claro que sim né. Mas hoje não dá porque eu tenho médico às quatro! Aliás... Que horas são mesmo hein?

José C C: Relaxa meu querido... É só amanhã às oito. Agora são três e quarenta.

Rômulo: Então... O que sua excelência quer mesmo?

José C C: (PARA O PÚBLICO) O cara nem sabe do que se trata e já está sofrendo por antecipação. **(PARA RÔMULO)** O chefe tá precisando de alguma ação na área de meio-ambiente que cause impacto internacional e...

Rômulo: (SARCÁSTICO) Já sei... Rio +10 né? Só o planeta inteiro que vai estar lá!

José C C: Pois é. O chefe quer algo grandioso. Não sabe o quê, mas quer algo que impressione. Ou seja...

Rômulo: É, eu sei. Sobrou pra gente.

José C C: Pois é... Mas não chega a ser assim uma missão intergaláctica.

Rômulo: Antes fosse...

José C C: É né... Lá não tem pólen!

OS DOIS RIEM.

José C C: E é por isso que o Presidente pediu que eu te ligasse. Ele precisa dos melhores do IBAMA trabalhando nisso junto com a minha equipe. E você não podia ficar de fora, não é?!

Rômulo: Claro que não, **(PARA O PÚBLICO)** Tá maluco! **(VOLTA PARA JOSÉ)** Eu sou o Presidente do IBAMA.

José C C: Então... A minha secretária vai ligar para a sua, para acertar a data, hora e o local da reunião.

Rômulo: **(SIMPÁTICO)** No salão verde.

José C C: Isso! Um grande abraço, Rômulo. Ah, e... Melhoras aí pra sua gastrite, seu bico de papagaio e a sua artrose...

Rômulo: Tô pronto pra outra, se Deu quiser.

José C C: Não... Deus não quer não. Ele vai querer você neste sábado lá no Clube do Congresso...

Rômulo: Ih, já é neste sábado? Ah, depois a gente fala nisso Zé!

ATORES IMPROVISAM O FINAL DA CONVERSA DIMINUINDO EM FADE OUT.

FIM DO I ATO

Cena 4: ORGANIZAÇÃO

SALA DE REUNIÕES DO MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. O MINISTRO E TÉCNICOS DO IBAMA, MDA E DO INCRA ESTÃO ATENTOS A APRESENTAÇÃO DA TÉCNICA 1.

Técnica 1: ... No Amapá a floresta é exuberante e rica nas áreas de relevo residual, com porte alto e espécies emergentes. São características desta área os matamatás, breus, abioranas, cupiúba, jarana, acariquara e maçaranduba. Algumas espécies constituem grupos gregários nesta região, como acapu, apazeiro, cedrorana, pracachi, piquiá, tauari, e outras. No bloco oeste da área, a floresta densa com árvores emergentes, domina as porções mais movimentadas do relevo local. A área abrange aproximadamente 4 milhões de hectares...

Rômulo: (SUANDO FRIO) Ai meu Deus...

Técnica 1: Como?

Rômulo: (PARA O TÉCNICO 1): Não... Nada. Pode continuar!

Técnica 1: (CONTINUA)... Aproximadamente 4 milhões de hectares... Na região da Serra Lombarda, porção leste da área proposta, a floresta é exuberante e rica nas áreas de relevo residual, com porte alto e espécies emergentes. São características desta área os matamatás, breus, abioranas, cupiúba, jarana, acariquara e maçaranduba...

Rômulo: Mas os maiores impactos estão no Pará!

Técnica 2: É! Você não pode desconsiderar outros lugares como o Mato-Grosso e o Tocantins. Na verdade... Todo o arco do desmatamento.

Técnica 3: Pessoal qual é a meta?

Rômulo: As queimadas! O problema maior não são as queimadas!?

(BURBURINHO, TODOS FALAM AO MESMO TEMPO)

Técnica 3: A causa das queimadas é o desmatamento, e não o contrario!

(BURBURINHO, TODOS FALAM AO MESMO TEMPO)

José C C: Senhores, senhores... (CHAMANDO A ATENÇÃO) Senhores... (COM TRANQUILIDADE) Assim não dá! Fala um de cada vez.

Técnica 3: A meta é aumentar as áreas protegidas na Amazônia para 10% até a Rio +10. Senhores... Vamos manter o foco.

Técnicas 1 e 2: É. Também acho.

José C C: Então... Todos concordam? (TODOS ACENAM COM A CABEÇA). Por favor, continue (APONTANDO PARA O T3).

Técnica 3: Então, eu tenho uma idéia.

Rômulo: (SE ESCONDENDO NA CADEIRA) É melhor que seja boa hein!

Técnica 3: A viabilidade de se criar uma Unidade de Conservação colossal no estado Amapá já foi estudada. **(ABRE UM SUPOSTO MAPA, QUE TRÁS NO VERSO A FUNÇÃO ADMINISTRATIVA CONTIDA NA CENA: ORGANIZAÇÃO)** Uma Unidade de Conservação desse tamanho... São quatro milhões de hectares!

Técnica 2: Ah é o tal **(TENTANDO PRONUNCIAR)** timunuqui, tumuquicu, tumunucu...

Técnica 3: Tumucumaque... Em 1999 foi realizada uma audiência pública em Macapá. Era um projeto do programa nacional de diversidade biológica (PRONABIO) do MMA. O nome vem da Serra do Tumucumaque **(FRIZANDO)** que fica a noroeste do estado. Depois disso, já foram realizadas mais 2 audiências.

Técnica 1: E a questão fundiária lá não é muito bem resolvida não!

Técnica 2: Tem índio pra caramba, ainda tem os índios quem vem da Guiana Francesa que mobilizam a economia local que se resume ao comércio.

Rômulo: É... A prioridade desse projeto é de tipo 4. Não é urgente... É um projeto de longo prazo... Precisa de mais mobilização política, estudo prévio, ninguém nem conhece direito aquelas florestas... E as comunidades?

(TODOS FALANDO AO MESMO TEMPO SOBRE AS COMUNIDADES)

José C C: **(CHAMANDO A ATENÇÃO)** Senhores, senhores... **(CHAMANDO A ATENÇÃO)** Senhores, **(COM TRANQUILIDADE)** isso não é problema! Ela vira prioridade 1 rapidinho.

Técnica 3: Certo... Agora vamos manter o foco? **(TODOS CONCORDAM COM ACENOS DE CABEÇA)** Vamos ao que interessa: segundo o Sistema Nacional de Unidades de Conservação, toda e qualquer propriedade que esteja dentro dos domínios de uma Unidade de Proteção Integral, deverá ser desapropriada conforme a lei. É simples. Isso a não ser que esteja de acordo com os objetivos da Unidade.

Técnica 1: O Fundo Ambiental mundial e a WWF vão entrar no projeto. São recursos da ordem de 395 milhões de dólares! Vocês acham que esses caras vão ignorar isto?

Rômulo: Ai meu Deus, minha ulcera...

Técnica 3: ...São 4,0 milhões de hectares. Sozinha essa Unidade de Conservação representaria 1% da Amazônia legal protegida integralmente

Técnica 4: Uma Unidade de Conservação apenas, representaria 1% da Amazônia preservada!? **(PRA SI MESMA)**, caramba!

Técnica 2: E os casos de grilagem que tinham lá?

Técnica 3: O INCRA já regularizou tudo. Agora é tudo terra da União.

José C C: Será a maior Unidade de Conservação do Brasil! Isso sem falar que será a maior área preservada de floresta tropical do mundo!

Técnica 3: Se ele quer chamar a atenção na Rio + 10...

Rômulo: Está bem! Eu quero que vocês corram atrás de todo e qualquer mapa, carta topográfica e imagem de satélite que vocês precisarem. Se tudo der certo, em breve o Presidente vai criar o maior parque de floresta tropical do mundo. A maior Unidade de Conservação do Brasil.

Técnica 2: É claro... É uma área do tamanho da Bélgica. Meus companheiros engenheiros... É maior que o Estado Rio de Janeiro!

Rômulo: Ai minha gastrite! Maior que o Estado Rio de Janeiro? **(PRA SI MESMO)**, caramba!

Técnica 1: Mas... Aí... O estado do Amapá vai ter mais de 27% do seu território “engessado” pelas Unidades de Conservação.

Técnica 2: Os prefeitos de Laranjal do Jari e do Oiapoque, representando as outras prefeituras, já se manifestaram contra esse projeto.

Rômulo: Tem município que vai perder mais de 50% da sua área para a Unidade.

José C C: Isso nós iremos discutir amanhã. Estudem todos os mapas, imagens, tudo o que vocês precisarem! Eu quero todos os detalhes dessa área amanhã às 08h00min. **(PARA RÔMULO)** O tempo é muito curto... **(PARA TODOS)** Por isso que eu quero que vocês se organizem!

TODOS RESPONDEM POSITIVAMENTE E VÃO SAINDO IMPROVISANDO...

B.O.

Cena 5: DIREÇÃO

O presidente do IBAMA Rômulo Mello está sentado a sua mesa. Uma assessora anuncia que o Diretor da DIREC (Diretoria de Ecossistemas) chegou para relatar-lhe a situação das providências em curso para a criação do Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque.

O Diretor da DIREC inicia o relatório:

Presidente, antes de ir a campo, a Equipe que está no Amapá realizou as audiências públicas com as comunidades de Laranjal do Jarí, Serra do Navio e do Oyapoque. Houve vários questionamentos, mas o pessoal conseguiu convencer a comunidade, inclusive as indígenas, da importância estratégica do Parque. A audiência pública em Macapá, esta foi mais difícil, o governo do Estado, e os prefeitos dos municípios envolvidos relutaram bastante em aceitar a criação da unidade. O governo do Estado preferia que fosse criada uma Floresta Estadual, ou mesmo Nacional, na área. Mas os nossos técnicos conseguiram “vender” a idéia do Parque, argumentando sobre as características e natureza estratégica da área. Todos os mapas já estão prontos, só estamos aguardando algumas coordenadas chegarem para fechar o georreferenciamento da área. A questão fundiária está toda resolvida, a reunião com o pessoal do INCRA foi ótima. Ah... A minuta do decreto já está pronta, inclusive a exposição de motivos. A equipe tem passado por momentos difíceis, aliás, eu já repassei um relatório deles pra sua secretária. Aguardo confirmação do recebimento. Abraço e até logo.

Rômulo lê o relatório:

Rômulo: ‘Prezado Rômulo, a batalha continua. Ontem à noite, nosso acampamento às margens do Jari foi visitado por uma sucuri, vinda do rio.

ENTRA VOZ OFF DA TÉCNICA 2. APRESENTAÇÃO DE SLIDES POWER-POINT.

No dia 27, anteontem, depois de deixar as três voadeiras e seus motores com os índios, no caminho para nosso acampamento pelo rio Inipuku, o motor do batelão Maria Clarini quebrou. O motor funcionava, mas a hélice não mais rodava. "A" Maria Clarini tem nove metros de comprimento e, apesar de ser "o batelão", os castanheiros o chamam pelo feminino. Chegamos com a catraia da Comaru, nome da cooperativa dos produtores extrativistas do rio Iratapuru. Amarramos nosso barco no deles e o sargento René começou a desmontar o motor da Maria Clarini. Almoçamos por ali, sobre os barcos, presos por cordas, em meio a fortes correntes. Enquanto todos almoçavam, René trabalhava no motor. As condições eram péssimas, pois ele tinha que ficar na catraia e operar o motor do batelão. As perspectivas já não eram boas, quando, infelizmente, uma peça caiu na água. Vários de nós mergulhamos muitas e muitas vezes tentando achá-la no fundo do rio, quase sempre presos em uma corda para não sermos levados pela correnteza. Infelizmente não foi possível encontrá-la.

RÔMULO SAI DE CENA.

A solução foi rebocar o batelão todo o trecho do rio abaixo. Ainda tivemos que passar pelo menos duas corredeiras importantes, quando tivemos que sair dos barcos, uns indo a pé pelas pedras, ilhas ou margens do rio, outros segurando a embarcação ou a corda presa acima dela, para ir descendo o barco pouco a pouco rio abaixo, cruzando as corredeiras.

No dia seguinte saímos como de costume às 8 horas. Logo no princípio da viagem passamos por algumas corredeiras, que pareciam mais fáceis de atravessar. Depois de

pararmos para almoçar - arroz com carne seca -, finalmente chegamos a um dos pontos mais importante da expedição: a cachoeira do Desespero. Na verdade, esse é o nome pelo qual ela é chamada hoje pelos moradores da região e pelo qual é definida em muitos mapas. Mas dizem que "os antigos" a chamavam de Macacoara.

Próximo à cachoeira, dando a volta pelas pedras, quase pisei em uma surucucu, uma cobra com cabeça grande, um corpo roliço de diâmetro respeitável e uns dois metros de comprimento, com coloração entre arroxeadada e amarronzada. É uma das cobras mais temidas na Amazônia, pois além de ter um veneno muito forte, tem um salto potente e não raro morde as pessoas na altura do peito ou no pescoço. No meu caso, felizmente, ela se retirou para debaixo das pedras na beira do rio, ao lado da cachoeira.

Esta cachoeira deve ter uns 15 metros de altura e centenas de comprimento. Orlando, Arraia e outros parceiros da comunidade, procurando identificar a melhor forma de atravessá-la, concluíram que terá que ser pelo seco mesmo, isto é, teremos que puxar os barcos morro acima amanhã, puxando as três embarcações com cordas e roldanas.

Estamos acampados quase no meio da cachoeira, algumas redes seguramente estão a menos de um metro de algumas das quedas d'água e, portanto, o barulho é alto, mas gostoso. Até dormimos melhor na última noite. Os batelões a serem transportados têm, respectivamente, 11 e 12 metros de comprimento. São barcos escavados em tronco de árvore e complementados com tábuas. Pelas estimativas participantes desta expedição, pesam entre 700 e 800 quilos, em média. De tanto eu perguntar a respeito, o pessoal resolveu fazer um teste: tentar levantar um dos batelões que estava já a meio caminho de transpor a cachoeira por terra. Conseguimos com cerca de 15 homens erguer o batelão por cerca de meio metro, confirmando, segundo alguns, a estimativa média.

Passar as embarcações pela encosta acima, a fim de sair do outro lado da cachoeira, foi uma operação de risco. Cordas e roldanas haviam sido pré-instaladas no dia anterior e havíamos levado praticamente todas as cargas para cima. Assim, nessa manhã começamos a içar o primeiro batelão por volta das 8 h. Éramos, aproximadamente, uns 10 homens empurrando o batelão encosta acima, ao mesmo tempo em que outros tantos, mais uma mulher, a cabo Alcemira, do Batalhão Ambiental do Amapá, puxava a embarcação para cima pelas cordas com roldanas.

Alguns tinham luvas, outros não. Nossas mãos machucavam nas cordas, mesmo a dos castanheiros. A duras penas levamos os dois batelões, cerca de uma tonelada e meia, para cima da cachoeira. Éramos muitos, o que facilitava o processo, mas ainda estava muito pesado - ainda mais quando o fotógrafo subia no barco que estávamos puxando para fazer fotos "mais interessantes". Depois veio o mais fácil, levar a catraia de alumínio: foi levantar o barco e levá-lo para cima.

Por enquanto é só. Em breve mando mais detalhes e, desde já gostaria de agradecer, pois estar aqui no Tumucumaque é um enorme privilégio, inclusive pensando em tudo que os colegas tiveram que passar para chegar até aqui. Mas, sobretudo por poder estar em um lugar de tamanha importância, com floresta tão bela, um rio tão majestoso e com gente tão aprazível.

Portanto, aproveitando a oportunidade, gostaria de ser bastante sincera e honesta e pedir ao senhor muita compreensão e que se possível me tire daqui o quanto antes. Eu não agüento mais tanto mosquito, suor, cansaço...

CONTROLE

Brasília, 22 de Agosto de 2002

B.O.

VOLTAMOS AO MOMENTO DE ASSINAR O DECRETO.

POWER POINT: ... BRASÍLIA, 22 DE AGOSTO DE 2002 ...

LUZ. VEMOS FHC ASSINANDO. SONOPLASTIA: FLASH BACK.

FHC: (PARA SI MESMO) Valeu Zé... (PARA A ASSESSORA) Então isso é tudo?

Assessora: Por enquanto sim, senhor.

FHC: Engraçado, lembrei-me de uma conversa que tive com o Zé.

VÃO SAINDO. ENTRA PROJEÇÃO COM MINUTA DO DECRETO DE CRIAÇÃO DO PARQUE NACIONAL MONTANHAS DO TUMUCUMAQUE.

Assessora: O Senhor vai trocar de gravata, não é?

FHC: Claro, vou botar a especial... A Ruth merece.

O DECRETO DE CRIAÇÃO DO PARQUE PERMANECE PROJETADO.

FIM

6. CONCLUSÕES

A administração se desenvolveu de forma lenta e gradual acompanhando a história e a evolução humanas. A revolução urbana e a revolução industrial forneceram as primeiras condições para o surgimento do fenômeno organizacional propriamente dito. Mas foi somente no início do século XX que a Administração transformou-se numa ciência.

A Administração Científica proposta por Taylor previa uma racionalização do trabalho ao nível operacional sendo a primeira abordagem da Teoria Administrativa. A Teoria Clássica tem no seu enfoque principal a organização formal, os princípios gerais da administração e as funções do administrador e tem em Fayol o seu principal autor.

A burocracia constitui um exemplo típico do modelo de organização dotado de racionalidade capaz de ser aplicável a todos os tipos de organizações e empresas, independentemente de sua natureza, operações e tamanho, tendo seu enfoque na organização formal burocrática e na racionalidade organizacional. Max Webber pode ser considerado o pai da burocracia.

No grupo das teorias com ênfase nas pessoas, tem-se a Teorias das Relações Humanas com enfoques na organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo. George Elton Mayo foi um dos principais precursores da abordagem mais democrática e liberalizante ocorrida na Teoria Administrativa. Henry Ford adotou a participação acionária na empresa pelos trabalhadores, a jornada de oito horas, a integração vertical e horizontal e os princípios de especialização da tarefa como forma de permitir a produção em massa, e tem no império industrial que soube montar a certificação da qualidade de suas soluções.

A evolução a partir dos anos sessenta tem sido em movimentos ondulares, idéias que vêm e que vão, às vezes efêmeras, às vezes chegando para ficar, ou demorando mais para desaparecer. Na busca de “como as empresas podem melhorar seu desempenho”, idéias novas surgiram. Há uma riqueza de idéias de vários campos da ciência que continuam contribuindo com o estudo da administração. Entre as idéias inovadoras para modernizar a prática administrativa, pode-se destacar: Administração por Objetivos, Estratégia Empresarial, Desenvolvimento Organizacional e Estilos de Gerência, Gestão Participativa.

Neste sentido alguns autores como Peter Drucker, Peter Senge, Tom Peters e Henry Mintzberg são primordiais para a melhor compreensão da administração moderna.

O Parque Nacional das Montanhas do Tumucumaque, criado pelo decreto s/n de 22 de agosto de 2002, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso às vésperas da 2ª Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável (Rio +10), é o maior parque de floresta tropical do mundo com 3, 86 milhões de hectares, representando sozinho 1% da Amazônia protegida integralmente.

O Seu processo de criação foi extremamente acelerado devido aos planos do ex-presidente de aumentar as áreas protegidas da Amazônia Legal para 10 % até a Rio +10. O decreto de criação foi assinado dois dias antes da Cúpula Mundial, sendo um exemplo prático de como os objetivos podem ser alcançados na administração pública através de uma visão que passa pelo uso das funções da administração, mesmo que de forma acelerada, quando se tem objetivos claros e vontade política.

Devido à magnitude da sua área e a presença de verdadeiras barreiras naturais que dificultam os deslocamentos no seu interior, conhecer e fiscalizar os seus recursos naturais e a sua biodiversidade como um todo, aliando os objetivos intrínsecos de uma unidade de conservação desta categoria (pesquisa científica, e turismo ecológico) ao desenvolvimento econômico e social das comunidades do seu entorno é um imenso desafio.

A elaboração de um caso-demonstrativo a partir de uma situação real é um bom exercício acadêmico, sobretudo de conclusão de curso, que permite ao concluinte unir a teoria à realidade factual, possibilitando-lhe antecipar circunstâncias similares com as quais poderá se deparar na vida profissional futura.

O esforço para ilustrar o caso-demonstrativo através da dramatização revelou que a separação das funções clássicas da administração (planejamento, organização, direção e controle) é um exercício em que a arte pode contribuir visto que a delimitação daquelas e transição entre uma e outra nem sempre podem ser claramente precisados.

O conhecimento artístico é uma excelente ferramenta para ilustrar aspectos inerentes ao conhecimento científico de forma mais inteligível, mais dinâmica e intrativa - de modo a atingir a compreensão de um público cada vez maior e mais diversificado.

A utilização de recursos cênicos além de recursos áudio-visuais na dramaturgia possibilita a passagem de conhecimento, mais especificamente o conhecimento acerca das funções da administração que podem ser visualizadas e compreendidas de fato. Pode-se ver o ex-presidente ao planejar suas metas e objetivos no que diz respeito a imagem internacional do país quanto às demandas ambientais; assim como a organização necessária aos técnicos para cumprir com os objetivos do grande chefe, o então presidente Fernando Henrique Cardoso, de aumentar as áreas protegidas da Amazônia para 10 % da sua superfície até a data de um evento internacional (Rio +10).

As funções de Direção e Controle são explicitadas com a execução de inúmeras tarefas para a conseqüente criação do Parque Nacional Montanhas do Tumucumaqueque, deixando clara a aplicação das funções da administração no caso-demonstrativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOYETT, Joseph H.; **O Guia dos Gurus : os melhores conceitos e práticas de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1980.

_____. **Administração: Teoria, processo e prática.** 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à Teoria geral da Administração: uma abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2003 – 3ª Reimpressão.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel, 2001.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GEORGE JR, Claude S. **História do Pensamento Administrativo.** São Paulo, Cultrix, 1973.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria Geral da Administração: uma síntese.** 2ª ed. São Paulo; Atlas, 1989

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 1981.

RUSSEL, Bertrand. Citado por Antônio César Amaru Maximiano. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 1981.

SCHEIN, Edgar H.; **Organizational Psychology.** Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1965.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

ANEXO

DECRETO DE CRIAÇÃO DO PARQUE NACIONAL MONTANHAS DO TUMUCUMAQUE

DECRETO DE 22 DE AGOSTO DE 2002.

(D.O.U. de 23/08/02)

Cria o Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque, no Estado do Amapá, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o Art. 84, inciso IV, da Constituição, e tendo em vista o disposto no Art. 11 da Lei nº 9.985, de 18 de julho de 2000,

DECRETA:

Art. 1º Fica criado o Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque, localizado nos Estados do Amapá e do Pará, com o objetivo de assegurar a preservação dos recursos naturais e da diversidade biológica, bem como proporcionar a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação, de recreação e turismo ecológico.

Art. 2º O Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque possui uma área total aproximada de 3.867.000 ha, com sua delimitação descrita a partir de plantas e memoriais descritivos das glebas de terras da União, elaborados pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, do Decreto de 23 de maio de 1996, que "homologa a demarcação administrativa da Terra Indígena Waiãpi, localizada nos Municípios de Laranjal do Jari e Amapari, Estado do Amapá" e da Carta do Estado do Amapá em escala 1:1.000.000, editada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, com o seguinte memorial descritivo: inicia-se na fronteira do Brasil com o Suriname, no ponto de coordenadas geográficas aproximadas 02°26'52" N e 54°47'32,11" WGr (ponto 01); segue em direção sul, acompanhado o limite da Terra Indígena Parque do Tumucumaque, conforme Decreto de 3 de novembro de 1997, que "homologa a demarcação administrativa da Terra Indígena Parque do Tumucumaque, localizada nos Municípios de Almeirim, Oriximiná, Óbidos e Alenquer, Estado do Pará, e Laranjal do Jari, no Estado do Amapá", passando pelos pontos de coordenadas geográficas 02°12'26,55" N e 54°40'32,36" WGr (ponto 02); 02°05'00,59" N e 54° 43' 10,77" WGr (ponto 03); atingindo o ponto de coordenadas geográficas 01°53'57,41" N e 54°40'21,27" WGr (ponto 04); daí, segue pelo limite da Terra Indígena citada até a margem direita do Rio Jari no ponto de coordenadas geográficas aproximadas 01°51'16,6" N e 54°44'50,1" WGr (ponto 05); segue a jusante pela margem direita do Rio Jari, até a foz do Rio Mapari (ponto 06); segue a montante pela margem direita do Rio Mapari, até a confluência

com o Igarapé Yakã, ponto de coordenadas geográficas 01°23'05,282" N e 53°09'13,084" WGr (ponto 07); segue a montante pela margem direita do Igarapé Yakã até sua cabeceira, ponto de coordenadas geográficas 01°43'27,275" N e 53°13'31,139" WGr (ponto 08); segue por uma linha reta até o ponto de coordenadas geográficas 01°50'36,636" N e 53°05'22,644" WGr (ponto 09), localizado na cabeceira do Rio Inipaco; segue pelo Rio Inipaco, a jusante, até o ponto de coordenadas geográficas 01°30'58,737" N e 53°02'40,808" WGr, localizado na confluência com o Igarapé Pakwar (ponto 10); segue por este igarapé, a montante, até sua cabeceira, ponto de coordenadas geográficas 01°32'01,060" N e 52°52'55,788" WGr (ponto 11); segue por linhas retas, unindo os pontos de coordenadas geográficas 01°31'15,081" N e 52°53'46,697" WGr (ponto 12), 01°29'19,942" N e 52°54'11,712" WGr (ponto 13), 01°28'08,206" N e 52°54'14,565" WGr (ponto 14), 01°26'22,277" N e 52°55'00,080" WGr (ponto 15), 01°24'58,091" N e 52°54'38,623" WGr (ponto 16), 01°23'44,089" N e 52°53'20,415" WGr (ponto 17), 01°21'55,657" N e 52°54'10,763" WGr (ponto 18), e 01°20'26,221" N e 52°55'29,379" WGr, localizado na cabeceira de um formador do Igarapé Visagem (ponto 19); segue por este a jusante até o ponto de coordenadas geográficas aproximadas 01°11'44,453" N e 52°27'41,104" WGr, localizado na sua confluência com o Rio Tucunapi (ponto 20); daí, segue a jusante pela margem direita do Rio Tucunapi até sua confluência com o Rio Amapari (ponto 21); segue a montante, pela margem direita do Rio Amapari, até a foz do Igarapé Geladeira, ponto de coordenadas geográficas aproximadas 01°12'12" N e 52°21'24" WGr (ponto 22); segue a montante, pela margem direita deste igarapé, até sua cabeceira, no ponto de coordenadas geográficas aproximadas 01°20'10" N e 52°19'45" WGr (ponto 23); segue por linha reta até o ponto de coordenadas geográficas aproximadas 01°23'18" N e 52°19'07" WGr, situado na cabeceira do Igarapé Sucuriçu (ponto 24); continua por linha reta a partir deste ponto até o ponto de coordenadas geográficas aproximadas 01°25'30" N e 52°16'45" WGr, situado na cabeceira do Igarapé Batata (ponto 25); segue a jusante, pela margem direita deste igarapé, até sua foz no Rio Braço do Mururé, no ponto de coordenadas geográficas aproximadas 01°33'00" N e 52°10'54" WGr (ponto 26); segue a jusante pela margem direita do Rio Braço do Mururé até sua foz no Rio Mururé, ponto de coordenadas geográficas aproximadas 01°31'24" N e 52°06'24" WGr (ponto 27); segue a jusante, pela margem direita do Rio Mururé, até sua foz no Rio Araguari (ponto 28); continua a jusante pela margem direita do Rio Araguari, até a confluência com o Rio Mutum (ponto 29); segue a montante, pela margem esquerda do Rio Mutum, até sua cabeceira, ponto de coordenadas geográficas aproximadas 01°55'57" N e 51°39'03" WGr (ponto 30); segue por linhas retas unindo os pontos de coordenadas geográficas aproximadas 02°06'42" N e 51°34'18" WGr (ponto 31), 02°15'00" N e 51°40'00" WGr (ponto 32), 02°22'30" N e 51°49'00" WGr (ponto 33), atingindo a margem do Rio Anotaié, no ponto de coordenadas geográficas aproximadas 02°26'43,2" N e 51°54'45,7" WGr (ponto 34); segue a jusante pela margem direita do Rio Anotaié, até sua foz no Rio Oiapoque (ponto 35); segue em direção sudoeste, pela fronteira do território nacional brasileiro com a Guiana Francesa, posteriormente com o Suriname, até atingir o ponto inicial desta descrição, fechando o perímetro.

§ 1º Fica incluída nos limites do Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque a faixa de terras de um quilômetro de largura, ao longo do Rio Jari, localizada entre os pontos 05 e 06 do memorial descritivo, constante do caput deste artigo.

§ 2º Fica o INCRA responsável pelos procedimentos necessários à cessão de uso gratuito do referido imóvel ao Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA.

Art. 3º As terras contidas nos limites descritos no Art. 2º deste Decreto serão, nos termos da Lei nº 4.771, de 15 de setembro de 1965, objeto de compensação de área de Reserva Legal dos projetos agro-extrativistas, de assentamento e de colonização, criados pelo INCRA.

Parágrafo único. O IBAMA e o INCRA, em conjunto, no prazo de noventa dias, baixarão as normas para a efetiva implementação deste artigo.

Art. 4º Caberá ao IBAMA, com a colaboração do Governo do Estado do Amapá e participação dos Governos municipais locais e da sociedade civil interessada, administrar o Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque, adotando as medidas necessárias à sua efetiva implantação.

Art. 5º Participarão da análise e elaboração do Plano de Manejo do Parque, o Conselho de Defesa Nacional, por meio de sua Secretaria-Executiva, e o Ministério da Defesa.

Art. 6º No exercício das atribuições constitucionais e legais das Forças Armadas e da Polícia Federal no Parque Nacional Montanhas do Tumucumaque, estão compreendidas:

I - a liberdade de trânsito e acesso, por via aquática, aérea ou terrestre, de militares e policiais para a realização de deslocamento, estacionamentos, patrulhamento e demais operações ou atividades, indispensáveis à segurança e integridade do território nacional;

II - a instalação e manutenção de unidades militares e policiais, de equipamentos para fiscalização e apoio à navegação aérea e marítima, bem como das vias de acesso e demais medidas de infra-estrutura e logística necessárias, compatibilizadas com o Plano de Manejo da Unidade, quando fora da faixa de fronteira;

III - a implantação de programas e projetos de controle e ocupação da fronteira.

Art. 7º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 22 de agosto de 2002; 181º da Independência e 114º da República.

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO

José Carlos Carvalho

José Abrão