

APOSTILA
DE
INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO

Esta apostila é de apoio à disciplina de Introdução à Administração do Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas do Instituto Federal de São Paulo - Campus São Carlos. Não tem o objetivo de ser um material de referência para o estudo de administração e sim um material de apoio sendo utilizado em conjunto com os livros da referência bibliográfica recomendada.

Prof. Natanael C. Pereira

SUMÁRIO

1. ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO.....	4
1.1. A Administração e a Organização.....	4
1.2. Organização – Características da Organização	4
1.3. Funções Organizacionais	5
1.4. Eficiência e eficácia.....	6
1.5. Habilidades do Administrador	6
1.5.1. Papel do administrador.....	7
1.6. Os Princípios da Administração	8
1.6.1. Planejamento.....	8
1.6.2. Organização	9
1.6.3. Direção	10
1.6.4. Controle.....	10
1.6.5. Coordenação é “Função do Administrador”?	10
2. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO – IDÉIAS FUNDAMENTAIS	10
2.1. A Administração: Evolução Histórica - Idéias precursoras.....	11
2.2. Evolução das Teorias da Administração – A administração Como Ciência	12
2.2.1. 1ª Fase: Ênfase nas Tarefas	13
2.2.2. 2ª Fase: Ênfase na Estrutura Organizacional	13
2.2.3. 3ª Fase: Ênfase nas Pessoas	13
2.2.4. 4ª Fase: Ênfase na Tecnologia	13
2.2.5. 5ª Fase - Ênfase no Ambiente	13
2.3. Estado Atual da Teoria Administrativa.....	14
2.4. Perspectivas Futuras da Administração	14
2.5. Descrição das principais características das teorias administrativas.....	15
2.6. Administração Científica	15
2.6.1. Características da Administração Científica.....	15
2.6.2. As Funções Administrativas segundo a Administração Científica	16
2.6.3. Análise crítica acerca da Administração Científica de Taylor	17
2.6.4. Henry Ford.....	17
2.7. A Teoria Clássica	17
2.7.1. Proporcionalidade da Função Administrativa.....	17
2.7.2. Os Elementos da Administração.....	18
2.7.3. Os Princípios Gerais de Administração	18
2.7.4. Análise crítica acerca da Teórica Clássica de Fayol	19
2.8. Contrapondo as Funções Gerenciais de Fayol Aos Princípios Científicos De Taylor	19
2.9. Teoria da Burocracia	20
2.9.1. Apreciação crítica acerca da Teórica das relações humanas	22
2.10. Escola das Relações Humanas	22
2.10.1. Apreciação crítica acerca da Teórica das relações humanas	23
2.11. Teoria Comportamental	23

1. ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO

As mudanças são cada vez mais rápidas e inesperadas, principalmente no campo do conhecimento e da explosão populacional. Tais mudanças impõem novas e crescentes necessidades. Neste contexto, o crescimento das organizações faz com que elas se tornem complexas e sem fronteiras.

Antes de iniciarmos o estudo das teorias administrativas faremos uma breve introdução a alguns assuntos relacionados às organizações e a administração sendo que mais adiante trataremos os temas com maior profundidade.

1.1. A Administração e a Organização

Segundo Maximiano, podemos definir que a **Organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos.**

A **Administração** é o processo de conjugar recursos humanos e materiais de forma a atingir fins desejados, através de uma **organização**. É um processo de tomar decisões sobre objetivos e recursos.

A Fig. 1 apresenta um diagrama mostrando as principais componentes das organizações. Portanto, uma organização é um sistema que transforma recursos em objetivos (produtos e serviços).

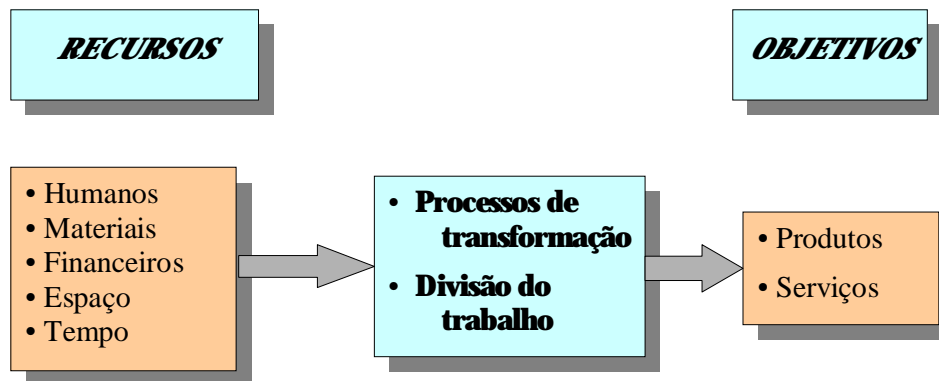


Fig 1 - Principais componentes das organizações

Desta forma, objetivos e recursos são as palavras chaves na definição de administração e também de organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum objetivo (ou conjunto de objetivos).

Além de objetivos e recursos, as organizações tem dois outros componentes importantes: **processos de transformação** e **divisão do trabalho**.

Por meio dos **processos**, a **organização transforma os recursos para produzir os resultados**. Um processo é um conjunto ou seqüência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza os recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços.

A **divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização**. Quando se juntam as tarefas especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

1.2. Organização – Características da Organização

A Organização é uma associação de pessoas para atingir uma finalidade definida e predeterminada, ou seja, sua missão. As pessoas que compõem a organização são seus sócios, dirigentes, funcionários e voluntários, com objetivos e responsabilidades diferenciados, mas articulados em torno da missão da entidade.

Em razão de que o homem, isoladamente, não tem condições de satisfazer todas as suas necessidades (**necessidade é a falta ou privação de alguma coisa de desejo do homem**). Assim, por meio da organização, é possível perseguir e alcançar objetivos, que seriam intangíveis para uma pessoa.

Toda organização quando criada é fundamentada com base em um propósito e primeiramente precisamos identificar se essa organização é de **produtos** (fabricação de carros, móveis, etc.) ou **serviços** (assistência técnica, salão de beleza, etc.).

As organizações podem ser **públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, permanentes ou temporárias**. Organização pública é aquela mantida pelo poder público, isto é, por qualquer nível de governo, federal, estadual ou municipal. Organização privada é a mantida pela iniciativa privada, isto é, por pessoas, sócias da organização. Também existe a organização mista, onde esforços públicos são combinados com privados.

Organização com fins lucrativos é aquela cujo objetivo é gerar lucro a partir das atividades por ela desenvolvidas, para distribuí-los aos seus sócios. Organização sem fins lucrativos não tem objetivo de lucro, mas outras finalidades,

como amparar os necessitados, desenvolver atividades sociais (esportes, lazer), congregar pessoas. A ausência da finalidade de lucro não impede que a organização venda mercadorias ou preste serviços remunerados, mas o lucro dessas atividades deve reverter somente para a organização, jamais para seus proprietários.

Organização permanente é aquela constituída por prazo indeterminado, em princípio para sempre, sem que isso impeça seu desaparecimento. Organização temporária é a constituída com uma finalidade específica, para desaparecer tão logo essa atividade tenha sido concluída.

A Petrobras é uma organização mista, permanente, com finalidade lucrativa. Um consórcio de empresas de engenharia constituído para construir uma estrada é uma organização privada, temporária, com finalidade lucrativa. Um hospital municipal e uma associação de moradores são organizações permanentes, sem fins lucrativos, o primeiro público e a segunda privada.

1.3. Funções Organizacionais

As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. Segundo Maximiano, as funções mais importantes de qualquer organização são analisadas sucintamente a seguir: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da administração geral.

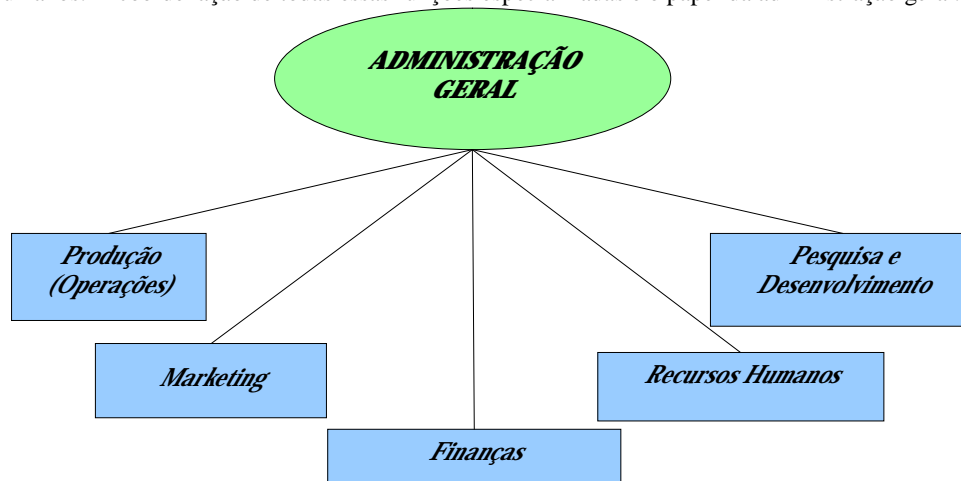


Fig. 2 – Principais Funções Organizacionais

A seguir são apresentadas definições resumidas para cada uma dessas funções:

§ Produção

O objetivo básico da função de produção é fornecer os produtos ou serviços da organização. Produção é uma palavra genérica, que indica todos os tipos de operações de fornecimento de produtos ou serviços. Há três tipos principais de processos produtivos:

- **Produção em massa** - fornecimento de grande número de produtos e serviços idênticos, que podem ser simples ou complexos. Exemplos: parafusos, automóveis, refeições rápidas em cadeias de lanchonetes, etc.;
- **Produção por processo contínuo** - fornecimento virtualmente ininterrupto de um único produto ou serviço, como gasolina, corantes, transmissão de programas de televisão, energia elétrica, etc.;
- **Produção unitária e em pequenos lotes** – fornecimento de produtos e serviços sob encomenda, simples ou complexos. Por exemplo, montagem de aviões, navios de grande porte e de plantas petroquímicas, organização de realização de Jogos Olímpicos e corridas de Fórmula 1, eleições presidenciais, cortes de cabelo, etc.

§ Marketing

O objetivo básico da função de marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. A função de Marketing é muito ampla e abrange as atividades de:

- **Pesquisa**: identificação de interesses e necessidades e tendências do mercado;
- **Desenvolvimento de produtos**: criação de produtos e serviços, inclusive seus nomes, marcas e preços, e fornecimento de informações para o desenvolvimento de produtos em laboratórios e oficinas;
- **Distribuição**: desenvolvimento de canais de distribuição e gestão dos pontos de venda;
- **Preço**: determinação das políticas comerciais e estratégias de preço no mercado;
- **Promoção**: comunicação com o público-alvo, pro meio de atividades como propaganda e publicidade;
- **Vendas**: criação de transações com o público alvo. (Em algumas organizações, vendas é uma função separada de marketing).

§ Pesquisa e Desenvolvimento

O objetivo básico da função de Pesquisa e desenvolvimento é transformar as informações de marketing, as idéias originais e os avanços da ciência em produtos e serviços.

§ **Finanças**

O objetivo básico da função de Finanças é a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros. A função financeira abrange as decisões de:

- Investimento: avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos;
- Financiamento: identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos;
- Controle: acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização;
- Destinação dos resultados: seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização.

§ **Recursos Humanos**

A função de Recursos Humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. A função de recursos humanos tem como componentes outras funções tais como a de **planejamento de mão-de-obra, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, Avaliação de desempenho, Remuneração ou compensação, funções pós-emprego** como, por exemplo, recolocação profissional, dentre outras.

1.4. Eficiência e eficácia

As organizações realizam as funções apresentadas acima, adquirindo e utilizando recursos, para desenvolver e fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criam.

Neste momento, vamos introduzir dois conceitos fundamentais sobre o desempenho das organizações que são os conceitos de eficiência e eficácia. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos todos ficam satisfeitos: clientes, usuários, funcionários, acionistas, a sociedade de forma geral.

EFICÁCIA: comparação entre o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu. É a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

$$EFICÁCIA = \frac{\text{resultados (objetivos realizados)}}{\text{objetivos (resultados pretendidos)}}$$

EFICIÊNCIA: relação entre os resultados que se conseguiu alcançar e os recursos que foram empregados. É a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização.

$$EFICIÊNCIA = \frac{\text{resultados alcançados}}{\text{recursos utilizados}}$$

1.5. Habilidades do Administrador

Segundo Katz, existem três tipos de habilidades que o administrador deve possuir para trabalhar com sucesso: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual. **Habilidade** é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos administrativos das empresas, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis. A seguir é apresentado a definição das três habilidades e na Fig. 3 é apresentado os níveis organizacionais e a três habilidades do administrador segundo Katz.

- **habilidade técnica:** consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas por meio da experiência profissional;

- **habilidade humana:** consiste na capacitação e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz;

- **habilidade conceitual:** consiste na capacidade para lidar com idéias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que a pessoa faça abstrações e desenvolva filosofias e princípios gerais de ação.

A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo **sobe na escala hierárquica**, de posições de supervisão a posição de alta direção.

A TGA (Teoria Geral da Administração) se propõe a desenvolver a **habilidade conceitual**, ou seja, a desenvolver a capacidade de pensar, de definir situações organizacionais complexas, de diagnosticar e de propor soluções.

Contudo essas três habilidades – técnicas, humanas e conceituais – requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito. As competências – qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas. O administrador para ser bem sucedido profissionalmente precisa desenvolver três competências duráveis: o **conhecimento**, a **perspectiva** e a **atitude**.

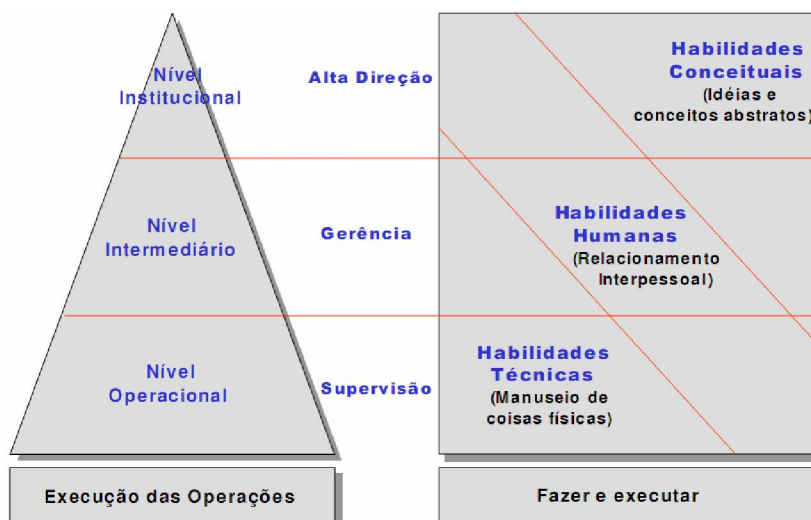


Fig 3 – Níveis Organizacionais e as três Habilidades do Administrador **segundo Katz**.

- **Conhecimento** significa todo o acervo de informações, conceitos, idéias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade. Como o conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renova-lo continuamente. Isso significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo reciclar-se continuamente para não tornar-se obsoleto e ultrapassado;
- **Perspectiva** significa a capacidade de colocar o conhecimento em ação. Em saber transformar a teoria em prática. Em aplicar o conhecimento na análise das situações e na solução dos problemas e na condução do negócio. É a perspectiva que dá autonomia e independência ao administrador, que não precisa perguntar ao chefe o que deve fazer e como fazer nas suas atividades;
- **Atitude** representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas.

1.5.1. Papel do administrador

Mintzberg identifica dez papéis específicos do administrador divididos em três categorias: **interpessoal, informacional e decisorial**. Papel significa um conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa. Cada papel representa atividades que o administrador conduz para cumprir as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal (Como o administrador interage)	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes assina documentos legais.
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões.
Informacional (Como o administrador intercambia e processa as informações)	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais.
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos.
Decisorial (Como o administrador utiliza a informação nas suas decisões)	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias para outros.
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças.
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.

1.6. Os Princípios da Administração

Segundo Maximiano (2004), para entender o que significa Administração, é preciso ir além da interpretação da palavra. É preciso compreender o papel que a administração desempenha para as organizações e para a sociedade.

Conforme Maximiano (2004), podemos definir Administração a partir de objetivos, decisões e recursos, estas são palavras-chave. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange quatro tipos principais de decisões, também chamados de processos ou funções: **planejamento, organização, execução e controle**. As decisões resumem os Princípios de Administração.

Acredita-se que, a partir do conhecimento das Teorias da Administração, haja condições para a análise dos Princípios de Administração. Convém destacar, inicialmente, que os princípios fundamentais de administração vieram se consolidando através de todas as teorias, com o decorrer do tempo.

A palavra administração tem sua origem no latim ad: (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), isto é, aquele que realiza uma função sob o comando de outra pessoa, aquele que presta um serviço a outro e significa subordinação e serviço.

Dessa origem decorre que a palavra administração significa função que se desenvolve sob o comando de outro, ou um serviço que se presta a outro.

Esse conceito de administração foi desenvolvido para aplicação em empresas, mas ele pode ser estendido a qualquer outra situação onde ocorra trabalho, seja no âmbito empresarial, em atividades autônomas, em órgãos públicos ou até em atividades domésticos. Portanto, sempre que se mencionar a palavra empresa, deve ser entendido trabalho.

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através 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. Planejamento, organização, controle e direção são as quatro principais funções administrativas.

Por englobar atividades dinâmicas, a administração é um processo, inerente a qualquer situação em que haja recursos que procuram atingir algum tipo de objetivo. Assim sendo, as quatro funções administrativas, que transcorrem em ordem aproximadamente seqüencial, constituem o chamado Processo Administrativo.

Frederick Taylor, já na escola de Administração Científica, utilizava quatro princípios básicos: planejamento, preparo (hoje, organização), controle e execução. Como veremos a seguir, estes princípios eram considerados em relação à tarefa. Henry Fayol empregava, embora em relação às tarefas administrativas, os princípios previsão, organização, comando, coordenação e controle. A evolução das teorias trouxe, naturalmente, uma evolução na conceituação dos princípios de administração. Assim sendo, hoje, quatro princípios são considerados de fundamental importância nas Teorias da Administração, conforme mostrado de modo esquemático pela Fig. 4.

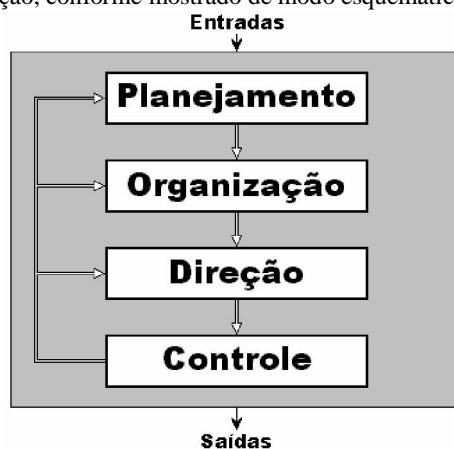


Fig. 4 – Funções administrativas

Deve-se destacar, também, que estes princípios, com elevada probabilidade, terão importância cada vez mais acentuada. Detalharemos cada um destes itens para evidenciar a importância de seu conhecimento para a gestão das organizações sob a perspectiva de quaisquer das Teorias da Administração.

Deve-se destacar, também, que estes princípios, com elevada probabilidade, terão importância cada vez mais acentuada. Detalharemos cada um destes itens para evidenciar a importância de seu conhecimento para a gestão das organizações sob a perspectiva de quaisquer das Teorias da Administração.

1.6.1. Planejamento

Segundo Chiavenato (1995) o planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura.

A elaboração do planejamento evita a adoção de ações improvisadas, casuais, contribuindo para reduzir o nível de incerteza e possibilitando maior segurança quanto ao desempenho da empresa. O planejamento, segundo Chiavenato (1995) apresenta as seguintes características:

a) é um processo permanente e contínuo, pois é realizado de forma sistemática dentro da empresa e não se esgota na simples montagem de um plano de ação;

b) é sempre voltado para o futuro e está intimamente ligado com a previsão, embora não se confunda com ela. O conceito de planejamento inclui o aspecto de temporalidade e futuro: o planejamento é uma relação entre coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las;

c) se preocupa com a racionalidade da tomada de decisões, pois ao estabelecer esquemas para o futuro funciona como um meio de orientar o processo decisório, dando-lhe maior racionalidade e subtraindo incerteza subjacente a qualquer tomada de decisão;

d) visa relacionar, entre várias alternativas disponíveis, um determinado curso de ação, em função de suas conseqüências futuras e das possibilidades de sua execução e realização. O curso de ação escolhido pode ter uma duração variável - desde curto à longo prazo - e pode ter uma amplitude igualmente variável - abrangendo a empresa como um todo até uma determinada unidade de trabalho;

e) é sistêmico, pois deve considerar a empresa ou o órgão ou a unidade como uma totalidade. O planejamento deve considerar tanto o sistema como os subsistemas que o compõem, bem como as relações e compromissos internos e externos;

f) é interativo. Como o planejamento se projeta para o futuro, ele deve ser suficiente e prudentemente flexível para aceitar ajustamentos e correções. Pressupõe avanços e recuos, alterações e modificações em função de eventos novos, ou diferentes que ocorram tanto no ambiente interno quanto externo da empresa;

g) é uma técnica de alocação de recursos de forma antecipadamente estudada e decidida. Deverá refletir a otimização na alocação e dimensionamento dos recursos com os quais a empresa ou o órgão dela poderá contar no futuro para suas operações;

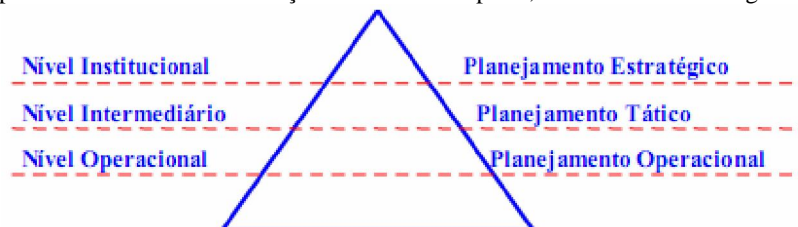
h) é uma técnica cíclica. A medida que é executado, passa a ser realizado. Conforme vai sendo executado e realizado, permite condições de avaliação e mensuração para novos planejamentos, com informações e perspectivas mais seguras e corretas;

i) é função administrativa que interage dinamicamente com as demais. Está intimamente relacionado com as demais funções administrativas, como a organização, o controle e a avaliação, influenciando e sendo influenciado por elas, a todo o momento e em todos os níveis da empresa;

j) é uma técnica de coordenação. Permite a coordenação de varias atividades no sentido da realização dos objetivos desejados e de maneira eficaz;

l) é uma técnica de mudança e inovação. O planejamento é uma das melhores maneiras de se introduzir deliberadamente mudança e inovação dentro de uma empresa, sob uma forma previamente definida e escolhida e devidamente programada.

O Planejamento pode ser considerado em função do nível da empresa, conforme ilustra a figura a seguir:



O planejamento estratégico, em linhas gerais, é aquele efetuado no nível institucional da empresa, envolvendo a alta administração. É genérico e sintético, direcionado para longo prazo e considera a empresa como uma totalidade.

O planejamento tático é efetuado no nível intermediário da empresa, envolvendo a gerência. É menos genérico, e mais detalhado, direcionado para médio prazo e considera cada unidade da empresa.

O planejamento operacional é o efetuado no nível operacional da empresa, envolvendo a supervisão. É detalhado e analítico, direcionado para o curto prazo e considera cada tarefa ou operação.

O planejamento operacional está voltado para o que fazer, como fazer, e para quem fazer, procurando otimizar e maximizar os resultados. Este tipo de planejamento deve ser intrinsecamente relacionado ao planejamento tático, o mesmo ocorrendo com este em relação ao planejamento estratégico.

1.6.2. Organização

Chiavenato (1995) define a organização como uma função administrativa através da qual a empresa reúne e integra os seus recursos, define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelece a divisão de trabalho através da diferenciação, proporciona os meios de autoridade e de responsabilidade e, assim por diante. A organização representa, no fundo, todos aqueles meios que a empresa utiliza para pôr em prática o planejamento, o controle e a avaliação para atingir os seus objetivos.

Como já foi enfatizado, a função administrativa organizacional depende do planejamento, do controle e da direção. Há uma estreita inter relação entre todas estas funções.

A função administrativa organizacional normalmente é implementada de acordo com as peculiaridades de cada empresa, que pode considerar seus recursos (humanos, materiais e organizacionais) e sua estrutura. Como ocorre com a função planejamento, a função organização também pode ser analisada em função dos diferentes níveis - **institucional**, **intermediário** e **operacional** - da empresa.

1.6.3. Direção

Do ponto de vista didático, a função administrativa direção vem após o planejamento e a organização. Assim, enquanto o planejamento estabelece o que fazer e como fazer e para quem, a organização estabelece a estrutura, os meios para a execução, a direção se preocupa com a execução das operações propriamente ditas, tendo em vista o alcance dos objetivos.

A Direção é, inegavelmente, uma das complexas funções da administração. Isto se deve à sua abrangência e ao fato de estar intimamente relacionado às pessoas.

A execução de qualquer ação envolve sempre pessoas e grupos. Toda a implementação do planejamento e da organização é efetuada por um conjunto de pessoas, normalmente, são os recursos mais complexos existentes nas empresas.

A Direção é a função que envolve a maior interação humana. Como assegura Chiavenato (1995), “é a função que exige a maior dose de flexibilidade, de amortecimento de impactos e, principalmente, de orientação das pessoas quanto ao rumo certo no alcance dos objetivos pretendidos”.

A Direção é extremamente dinâmica, ocorre em todos os níveis da empresa e está relacionada ao planejamento, à organização e ao controle. Como a função Direção diz respeito ao processo de interação entre pessoas, três assuntos inerentes a ela são de capital importância: comunicação, liderança e motivação.

Assim sendo, para dirigir pessoas são necessários profundos conhecimentos a respeito do processo de comunicação, das teorias de liderança e da motivação. Como nas funções planejamento e organização, a direção pode ser considerada em função dos níveis da empresa: institucional, intermediário e operacional.

1.6.4. Controle

O termo controle tem muitos significados e, não raro, se associa a atitudes coercitivas, principalmente quando envolve pessoas. O controle deve ser entendido como uma função administrativa, como o planejamento, a organização e a direção.

Os autores Koontz e O'Donnel (1998) especificam que controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de colaboradores para assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados. É, pois, a função segundo a qual cada administrador, do presidente ao supervisor, certifica-se de que aquilo que é feito está de acordo com o que se tencionava fazer.

O controle também está intimamente relacionado com o planejamento, a direção e a organização. Os controles podem ser classificados de acordo com o nível da empresa onde ocorrem. Assim, há o controle estratégico, o controle tático e o operacional.

Em termos de controle operacional, Litterer (1990) propõe um modelo básico que compreende três fases:

- a) coleta de dados sobre o desempenho;
- b) comparação dos dados com um padrão;
- c) ação corretiva.

Certamente, cada uma destas fases pode ser desenvolvida através de diversas formas, que sempre devem considerar as peculiaridades de cada empresa.

1.6.5. Coordenação é “Função do Administrador”?

Para responder esta pergunta, é preciso antes reafirmar que função é uma aglutinação de atividades e que ela tem a tendência de se unir, ocasionando assim uma dificuldade de identificação dos limites de uma função administrativa

A coordenação está presente ao desempenho de todas as funções administrativas. Ela não faz parte das características de cada função, mas representa o exercício das funções. A coordenação pode ser definida como a harmonização dos vários esforços necessários para atingir os objetivos almejados. A necessidade de sincronia entre as funções é importante para que cada elemento na empresa compreenda melhor a forma de se atingir os objetivos propostos.

A coordenação só surtirá efeito quando todos os elementos conhecerem o objetivo dominante da empresa. Cada um então, poderá trabalhar em prol desse objetivo dosando e aplicando os esforços no momento melhor ou no momento exato que for preciso. Assim, a ação individual será frutífera e permitirá que os planos se transformem em resultados de forma mais natural e eficiente.

2. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO – IDÉIAS FUNDAMENTAIS

Neste capítulo, será apresentado uma breve apresentação das teorias da administração. Para quem desejar um aprofundamento nas teorias da administração a bibliografia deve ser consultada.

Para o entendimento das Teorias da Administração, faremos algumas definições de termos que serão utilizados no conteúdo desta apostila e serão posteriormente aprofundados no estudo da disciplina:

Definições:

- a) Teoria é uma representação abstrata do que se percebe da realidade.
- b) Teorias são explicações, interpretações ou proposições sobre a realidade.
- c) Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.
- d) Recursos: Pessoas, Informação, Espaço, Tempo, Dinheiro, Instalações.
- e) Decisões: Planejamento, Organização, Execução e Direção, Controle (também conhecidos como Princípios da Administração).
- f) Objetivos: Resultados esperados.
- g) Funções Administrativas: planejamento, organização, execução e controle.
- h) Teorias da Administração são conhecimentos organizados, produzidos pela experiência prática das organizações.
- i) Escolas: é uma linha de pensamento ou conjunto de autores que usaram o mesmo enfoque para analisar e tratar a administração.
- j) Modelos de Gestão: conjunto de doutrinas e técnicas, exemplo modelo japonês de administração.
- k) Modelos de Organização: produto da adoção de determinado modelo de gestão, exemplo mecanicista, comportamental, etc.
- l) Técnicas para solução de problemas: metodologia de planejamento, organização, execução, controle.

2.1. A Administração: Evolução Histórica - Idéias precursoras

As origens das teorias administrativas remontam a um passado muito distante. As primeiras contribuições, como não poderia deixar de ser, são provenientes de praticantes e não de teóricos.

Destacam-se, desde o início da civilização, contribuições que, embora esparsas, marcaram significativamente o desenvolvimento dessas teorias, apesar de que a prática administrativa, bem como a coordenação entre os estudos de praticantes e teóricos, sejam uma característica de tempos mais recentes.

Os benefícios de se delegar autoridade, assim como da conveniência de se ter uma boa organização, são ideologias que se pode encontrar em citações bíblicas, papiros egípcios que remontam a 3300 anos, bem como em registros similares da China, Grécia, Roma etc. enfim, já no estudo da Antiguidade pode-se perceber a importância dada à organização e administração dos negócios públicos e privada.

Durante toda a sua longa história até meados do século XVIII, as empresas se desenvolveram com muita lentidão. Apesar de sempre ter existido o trabalho organizado e dirigido na história da humanidade, a história das empresas, e, sobretudo a história da sua administração, são um capítulo da história contemporânea.

Foi a partir de 1776, após a invenção da máquina a vapor por James Watt e com a sua conseqüente aplicação à produção que surgiu uma nova concepção de trabalho, a qual veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social. Essas mudanças, em um período de aproximadamente um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior. É o período chamado de Revolução Industrial, que se iniciou na Inglaterra e rapidamente se alastrou por todo o mundo civilizado da época. A Revolução Industrial provocou a substituição do precário artesanato das oficinas pela industrialização, preparando o caminho para o aparecimento das modernas empresas e dos desafios de sua administração.

A história das empresas pode ser dividida em seis fases, conforme a Tabela 1, a seguir:

Tabela 1- As 6 fases da história das empresas.

1ª	Fase artesanal	Da Antiguidade até a pré-revolução industrial	Até 1780
2ª	Fase da transição para a industrialização	1ª Revolução Industrial	1780 a 1860
3ª	Fase do desenvolvimento industrial	2ª Revolução Industrial	1860 a 1914
4ª	Fase do gigantismo industrial	Entre as duas grandes guerras mundiais	1914 a 1945
5ª	Fase moderna	Do pós-guerra até a atualidade	1945 a 1980
6ª	Fase da globalização	Momento atual	Após 1980

De modo coincidente, os primeiros escritos dedicados à Administração mostram o ano de 1776 como o marco de revolução no campo das técnicas que levaram ao estudo da Administração como Ciência e não mais como algo que surge de modo empírico. Foi a partir de então que se iniciou uma conscientização de que a Administração era essencial a toda a atividade de cooperação organizada, bem como a todos os seus níveis.

A Tabela 2 mostra a cronologia histórica das origens do pensamento administrativo:

Tabela 2 - Cronologia das origens do pensamento administrativo

ANO	AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
1776	Adam Smith	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do Princípio da Especialização aos Operários; • Controle; • Remuneração.
1800	James Watt Matthew Boulton	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização dos Procedimentos Operativos; • Especificações; • Métodos de Trabalho; • Planejamento; • Incentivos de Remuneração; • Tempo Standard; • Festas de Natal para Empregados; • Bonificações de Natal; • Seguro de Vida em Grupo para Operários; • Uso da Auditoria.
1810	Robert Owen	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de Práticas em Administração de Pessoal; • Treinamento de Operários; • Grupos de casa operária, higienicamente construídas.
1820	James Mill	<ul style="list-style-type: none"> • Análise dos Movimentos Humanos.
1832	Charles Babbage	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase no Método Científico; • Especialização; • Divisão de Trabalho; • Estudo de Tempos e Movimentos; • Contabilidade de Custos; • Efeito das diversas cores sobre a fadiga e a eficiência.
1835	Marshall, Laughin e outros	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento e discussão da importância das Funções Administrativas.
1850	Mill e outros	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitude de Controle; • Unidade de Comando; • Controle de Mão-de-obra e dos Materiais; • Especialização e Divisão do Trabalho; • Incentivos Salariais.
1855	Henry Poor	<ul style="list-style-type: none"> • Princípios de Organização, Comunicação e Informação Aplicados às Ferrovias.
1856	Daniel McCallum	<ul style="list-style-type: none"> • Uso do Organograma para mostrar a Estrutura Administrativa; • Administração Sistemática de Ferrovia.
1871	William .S.Jevons	<ul style="list-style-type: none"> • Estudo de Movimentos; • Estudo do efeito de diferentes ferramentas usadas pelo operário; • Estudo da Fadiga.
1886	Henry Metcalfe Henry Towne	<ul style="list-style-type: none"> • A Arte e a Ciência na Administração; • Filosofia Administrativa.
1891	Frederick Halsey	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de Prêmios no Pagamento de Salários.
1900	Frederick Taylor	<ul style="list-style-type: none"> • Administração Científica

2.2. Evolução das Teorias da Administração – A administração Como Ciência

O tratamento da Administração como Ciência é bastante recente e principia no início deste século. Seu histórico pode ser resumido em cinco fases bem distintas e que se superpõem. Cada uma dessas cinco fases realça e enfatiza um aspecto importante da Administração.

A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** mostra o relacionamento entre as fases da história das empresas e da teoria administrativa, realçando as teorias predominantes com suas respectivas ênfases.

Tabela 3 - As fases da história das empresas e da teoria administrativa

ANOS	FASES DAS EMPRESAS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS PREDOMINANTES	
Até 1780	Artesanal		
1780 / 1860	1ª Revolução Industrial: início da industrialização		
1860 / 1914	2ª Revolução Industrial: Desenvolvimento industrial	Ênfase nas tarefas >	Administração Científica
1914 / 1945	As 2 Grandes Guerras: Gigantismo industrial	Ênfase na Estrutura Organizacional > Ênfase nas Pessoas >	Teoria Clássica e Teoria Neoclássica Teoria das Relações Humanas
1945 / 1980	Pós-guerra : fase moderna	Ênfase na Estrutura Organizacional > Ênfase nas Pessoas > Ênfase na Tecnologia > Ênfase no Ambiente >	Teoria Neoclássica, Teoria da Burocracia e Teoria Estruturalista. Teoria Comportamental Teoria da Contingência Teoria da Contingência
Após 1980	Momento atual: globalização	Ênfase no Ambiente >	Teoria da Contingência

A seguir são feitas breves considerações sobre essas 6 etapas.

2.2.1. 1ª Fase: Ênfase nas Tarefas

É a fase em que administrar significa planejar e racionalizar as tarefas que devem ser executadas pelos subordinados.

A preocupação básica da Administração era exclusivamente metodizar o trabalho do operário, visando melhorar a eficiência do processo produtivo. Segundo essa fase, “administrar é estabelecer e prescrever a maneira pela qual as pessoas devem executar o seu trabalho cotidiano”. Essa fase se origina do trabalho do engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856 – 1915), que é considerado o fundador da chamada Administração Científica.

A ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica, feita ao nível do operário e não ao nível da empresa tomada 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.), como se cada um deles determinasse um máximo de eficiência, tal como dentes de uma grande engrenagem.

A ênfase nas tarefas, ao nível do operário, representa o primeiro enfoque administrativo, ainda míope, limitado e reduzido a algumas poucas variáveis, da realidade empresarial. Ela representa o primeiro passo da Teoria da Administração.

2.2.2. 2ª Fase: Ênfase na Estrutura Organizacional

É a fase em que administrar é, sobretudo, planejar e organizar a estrutura de órgãos e de cargos que compõem a empresa, e dirigir e controlar as suas atividades.

Verifica-se que a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada através da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar.

A preocupação com a estrutura da organização constitui uma enorme ampliação do objeto de estudo da Teoria da Administração. A abordagem ao nível individual de cada operário com relação à tarefa foi muito ampliada, passando a considerar a estrutura organizacional da empresa.

São três as abordagens relacionadas com a estrutura organizacional: a Teoria Clássica de Fayol, a Teoria da Burocracia de Weber e a Teoria Estruturalista.

2.2.3. 3ª Fase: Ênfase nas Pessoas

É a fase em que administrar é, sobretudo, lidar com pessoas.

Esta terceira abordagem da Teoria da Administração procura enfatizar as pessoas dentro das empresas, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas. É a chamada abordagem humanística e que pode ser desdobrada em duas escolas ou teorias: a Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental.

2.2.4. 4ª Fase: Ênfase na Tecnologia

É a fase em que administrar é lidar com 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 a condicionar o seu funcionamento.

Muito embora a Administração Científica de Taylor e seus seguidores tenham se preocupado, em sua época, com a tecnologia, suas incursões nesse campo são estritamente limitadas ao nível da tarefa individual de cada operário e fortemente concretas e imediatistas.

É notável que uma das mais recentes áreas de estudo da T.A. é o papel da tecnologia na determinação da estrutura e do funcionamento das empresas. Alguns autores concebem a empresa como um sistema sociotécnico, onde interagem dois subsistemas interligados: o subsistema social ou humano (as pessoas e seus relacionamentos de trabalho) e o subsistema tecnológico (as tarefas e os equipamentos para executá-las).

A Teoria da Contingência incumbiu-se de absorver rapidamente a preocupação com a tecnologia ao lado da preocupação com o ambiente, para definir uma abordagem mais ampla das empresas.

2.2.5. 5ª Fase - Ênfase no Ambiente

É a fase em que 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 T.A., verificou-se que apenas o estudo das variáveis internas - as variáveis endógenas - não era capaz de proporcionar uma compreensão mais ampla da estrutura e comportamento organizacionais, tornava-se necessário o estudo das variáveis exógenas, situadas fora dos limites da empresa e que influenciam 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 de organizar as empresas”. Pelo contrário, as características estruturais das empresas dependem das características ambientais que as circundam. Em outras palavras, as características estruturais são melhor explicadas pelas características ambientais que as determinam

2.3. Estado Atual da Teoria Administrativa

Através dos quadros resumidos a respeito dos progressivos passos da T.A., procurou-se demonstrar o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias com suas diferentes contribuições e diferentes enfoques. Todas as teorias administrativas apresentadas são válidas, embora cada qual valorize apenas uma ou algumas das cinco variáveis básicas.

Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E nesse aspecto, todas elas foram bem sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas.

De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje, e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um conjunto de alternativas interessantes para cada situação.

Um exemplo bastante expressivo é o da moderna indústria automobilística, que utiliza em suas linhas de montagem os mesmos princípios da Administração Científica, em sua estrutura organizacional os mesmos princípios da Teoria Clássica e Neoclássica. A sua organização empresarial como um todo pode ser explicada pela Teoria da Burocracia, porém seus supervisores são preparados segundo a abordagem da Teoria das Relações Humanas, enquanto os gerentes se preocupam com a Teoria Comportamental. As relações desse tipo de empresa com a sua comunidade são consideradas sob o prisma da Teoria Estruturalista e da Teoria da Contingência e sua interface com a tecnologia é explicada pela Teoria da Contingência.

O estado atual da T.A. é bastante complexo: ela permite uma variedade enorme de abordagens a respeito de seu objeto de estudo e engloba uma grande gama de variáveis que devem ser levadas em consideração.

Nos tempos atuais, a T.A. estuda a administração das empresas e demais tipos de organizações do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais, cada qual objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da Teoria Administrativa.

As cinco variáveis básicas: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente, constituem os principais componentes no estudo da administração das empresas. O comportamento dessas variáveis é sistêmico e complexo: cada qual influencia e é influenciada pelas outras variáveis. Modificações em uma provocam modificações em maior ou menor grau nas demais. O comportamento do conjunto dessas variáveis é diferente da soma dos comportamentos de cada variável considerada isoladamente.

2.4. Perspectivas Futuras da Administração

A tarefa administrativa nas próximas décadas será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por mudanças e transformações carregadas de ambigüidades e de incertezas. O administrador se defrontará com problemas cada vez mais diferentes e mais complexos do que os anteriores, e sua atenção será disputada por eventos e por grupos situados dentro e fora da empresa, que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão o seu diagnóstico e a sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar: são as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores; são os desafios dos concorrentes; as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas etc.

Porém, todas essas exigências, desafios e expectativas sofrem profundas mudanças, que ultrapassam a capacidade que o administrador tem para poder acompanhá-las de perto e compreendê-las adequadamente. Essas mudanças tendem a aumentar, e face da inclusão de outras novas variáveis, à medida que o processo se desenvolve, criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz.

O futuro tende a complicar essa realidade. Inúmeros fatores causarão profundos impactos sobre as empresas. Pode-se prever que as próximas décadas trarão, entre outros os seguintes desafios e turbulências para a administração:

- 1) As empresas estão continuamente se adaptando aos seus ambientes, em situação de crescimento, estabilidade provisória ou enxugamento, adequando-se ao mercado; essa adaptação também pode envolver mudanças de tecnologia, de mercados ou exigências ambientais.
- 2) A sempre presente ameaça de altas taxas de inflação, provocada pela sensível elevação dos custos de energia, matérias-primas e mão-de-obra, muitas vezes fora do controle nacional.
- 3) A concorrência se torna cada vez mais aguda, causada pela competição, em face das exigências de qualidade e produtividade.
- 4) Existe uma tendência para uma crescente sofisticação da tecnologia, apoiada na automatização e na informatização.
- 5) A globalização, que é a própria internacionalização do mundo dos negócios, graças aos progressos nos transportes e comunicações.

A maior visibilidade das empresas, que, ao evoluírem, tornam-se mais competitivas, mais sofisticadas tecnologicamente e se internacionalizam mais, e com isso sua influência ambiental aumenta, chamando mais a atenção da opinião pública, seja de modo positivo ou negativo.

2.5. Descrição das principais características das teorias administrativas

A Teoria da Administração é, em certos aspectos, uma decorrência daquilo que ocorre nas empresas, um meio de operacionalizar conceitos e ideologias a respeito das empresas. A Teoria da Administração (T.A.) trata do estudo da administração dessas organizações em geral e das empresas em particular, sendo uma teoria em crescente expansão e gradativamente abrangente.

Ela começou como uma teoria preocupada inicialmente com alguns poucos aspectos e variáveis situados dentro da organização e voltada exclusivamente para os problemas mais concretos e imediatos do ponto de vista de sua aplicação e foi aos poucos expandindo e ampliando o seu objeto de estudo.

Essa expansão e ampliação, contudo, não se apresenta de maneira uniforme, mas varia muito de acordo com as escolas e teorias administrativas, e de acordo com os aspectos e variáveis que cada uma delas considerou relevantes na sua época para fundamentar as suas conclusões ou para solucionar os problemas então mais importantes com que se defrontavam.

2.6. Administração Científica

Como foi visto, o enfoque nas tarefas se origina do trabalho do engenheiro americano Frederick W. Taylor, que é considerado o fundador da chamada Administração Científica. Taylor deu o primeiro impulso na tentativa de fazer da Administração uma verdadeira ciência, publicando suas idéias em 1911 no livro “Princípios de Administração Científica”. Ali se estabelece que “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”.

2.6.1. Características da Administração Científica

- | |
|--|
| 1) A improvisação e o empirismo devem ser substituídos pelo planejamento e pela ciência. O nome Administração Científica vem do fato de ser esta uma tentativa de aplicação dos métodos da ciência – observação e mensuração – aos problemas de administração da época. |
| 2) Para se aumentar a <u>eficiência</u> da empresa, deve-se começar pela eficiência de cada empregado. Ao invés de deixar o empregado escolher sua maneira pessoal de trabalhar, a administração é quem deve planejar o <u>método</u> – isto é, a melhor maneira – de executar a tarefa. O método de trabalho deve ser planejado através da técnica do <u>estudo de tempos e movimentos</u> : os movimentos dos operários são simplificados e racionalizados, e o tempo médio cronometrado para executá-los passa a ser o <u>tempo-padrão</u> . <u>O operário que produz dentro do tempo padrão tem eficiência igual a 100%</u> . Se sua produção é 5% maior, então sua <u>eficiência</u> será igual a 105%; se sua produção é 5% menor, sua <u>eficiência</u> será igual a 95%, e assim por diante. |
| 3) Para incentivar a produção e elevar a <u>eficiência</u> do operário, Taylor recorreu ao <u>incentivo salarial</u> , ou prêmio de produção. Sua convicção era de que as pessoas vão trabalhar exclusivamente para ganhar o salário e que a melhor maneira de incentivá-las a produzir mais é oferecer-lhes prêmios de produção à medida que aumentam sua eficiência. <u>A convicção de que o homem é motivado exclusivamente por incentivos salariais predominou por longo tempo na história da Teoria da Administração</u> . |
| 4) Ao simplificar e racionalizar as tarefas ocorreu a <u>especialização</u> do trabalhador. Em vez de o trabalhador executar a tarefa de modo integral ou produzir inteiramente o produto, <u>ele passou a executar uma tarefa especializada ao longo da linha de produção ou linha de montagem</u> . A especialização trouxe, sem dúvida, um grande aumento da <u>eficiência</u> , mas trouxe também a perda da visão do conjunto: o operário passou a trabalhar executando apenas uma pequena parte da tarefa ou do produto e não mais a tarefa ou o produto integralmente. |
| 5) Para aproveitar ainda mais o esforço humano e aumentar a <u>eficiência</u> do operário, a Administração Científica voltou-se também para a <u>normalização e padronização das máquinas, equipamentos e materiais</u> . A idéia era estabelecer padrões uniformes para toda a empresa e, conseqüentemente, <u>simplificar e homogeneizar para reduzir o desperdício</u> . |

A ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica, feita no nível do operário e não no nível da empresa tomada como uma totalidade. A **Fig. 5** mostra de modo esquemático a abordagem microscópica e mecanicista da Administração Científica.

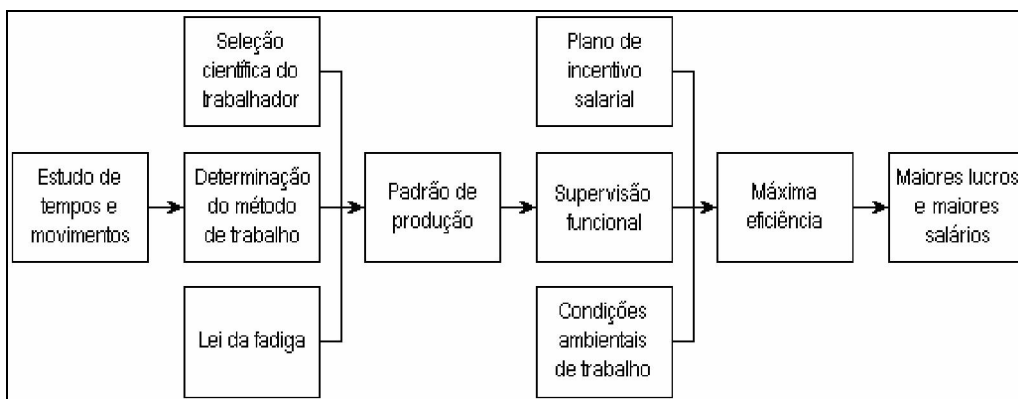


Fig. 5 – A Abordagem microscópica de Taylor

Desta forma, os **princípios da teoria de Taylor** são:

- § **Seleção Científica do Trabalhador** - O trabalhador deve desempenhar a tarefa mais compatível com suas aptidões. A maestria da tarefa, resultado de muito treino, é importante para o funcionário (que é valorizado) e para a empresa (que aumenta sua produtividade).
- § **Tempo-padrão** - O trabalhador deve atingir no mínimo a produção-padrão estabelecida pela gerência. É muito importante contar com parâmetros de controle da produtividade, porque o ser humano é naturalmente preguiçoso. Se o seu salário estiver garantido, ele certamente produzirá o menos possível.
- § **Plano de Incentivo Salarial** - A remuneração dos funcionários deve ser proporcional ao número de unidades produzidas. Essa determinação se baseia no conceito de Homo economicus, que considera as recompensas e sanções financeiras as mais significativas para o trabalhador.
- § **Trabalho em Conjunto** - Os interesses dos funcionários (altos salários) e da administração (baixo custo de produção) podem ser conciliados, através da busca do maior grau de eficiência e produtividade. Quando o trabalhador produz muito, sua remuneração aumenta e a produtividade da empresa também.
- § **Gerentes Planejam, Operários Executam** - O planejamento deve ser de responsabilidade exclusiva da gerência, enquanto a execução cabe aos operários e seus supervisores.
- § **Divisão do Trabalho** - Uma tarefa deve ser dividida no maior número possível de subtarefas. Quanto menor e mais simples a tarefa, maior será a habilidade do operário em desempenhá-la. Ao realizar um movimento simples repetidas vezes, o funcionário ganha velocidade na sua atividade, aumentando o número de unidades produzidas e elevando seu salário de forma proporcional ao seu esforço. · **Supervisão** - Também deve ser funcional, ou seja, especializada por áreas. A função básica do supervisor, como o próprio nome indica, é controlar o trabalho dos funcionários, verificando o número de unidades produzidas e o cumprimento da produção-padrão mínima.
- § **Ênfase na Eficiência** - Existe uma única maneira certa de executar uma tarefa (the best way). Para descobri-la, a administração deve empreender um estudo de tempos e métodos, decompondo os movimentos das tarefas executadas pelos trabalhadores.

2.6.2. As Funções Administrativas segundo a Administração Científica

Em suas pesquisas, Taylor preocupou-se também com o papel do gerente, o qual deveria obedecer aos Princípios de Administração Científica, a saber:

- 1) **Princípio do planejamento:** substituir no trabalho o critério individual do operário e a atuação empírica e prática pelos métodos baseados em procedimentos científicos, ou seja, substituir a improvisação pela ciência, através do planejamento do método.
- 2) **Princípio do preparo:** selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Além do preparo da mão-de-obra, cabe padronizar as máquinas e equipamentos de produção e cuidar do arranjo físico e da disposição racional das ferramentas e materiais.
- 3) **Princípio do controle:** controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.
- 4) **Princípio da execução:** distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada. À gerência cabe o planejamento, preparo e controle; ao trabalhador cabe a execução.
- 5) **Princípio de exceção:** as ocorrências que se desenvolvem normalmente dentro dos padrões não devem chamar a atenção do gerente; já as ocorrências excepcionais, que ocorrem fora dos padrões, é que devem atrair sua atenção, para que ele possa, assim, corrigir os desvios e alcançar a normalidade.

2.6.3 Análise crítica acerca da Administração Científica de Taylor

- § **Enfoque mecanicista do ser humano** - A visão da organização como uma máquina, que pode e deve seguir um projeto definido, recebe críticas ferozes de estudiosos da administração. A partir dessa concepção, cada funcionário é considerado uma mera engrenagem no corpo da empresa, tendo desrespeitada sua condição de ser humano.
- § **Homo economicus** - O incentivo monetário, apesar de importante, não se revela suficiente para promover a satisfação dos trabalhadores. O reconhecimento do trabalho, os incentivos morais e a auto-realização são aspectos fundamentais, que a administração científica desconsidera.
- § **Abordagem fechada** - A administração científica não faz referência ao ambiente da empresa. A organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado, tendo negligenciadas as influências que recebe e impõe ao que cerca.
- § **Superespecialização do operário** - Com a fragmentação das tarefas, a qualificação do funcionário passa a ser supérflua. Ele passa a desenvolver tarefas cada vez mais repetitivas, monótonas e desarticuladas do processo como um todo. A superespecialização leva a alienação do trabalhador, no melhor estilo retratado por Chaplin em Tempos Modernos.
- § **Exploração dos empregados** - Como decorrência do estímulo à alienação do funcionário, da falta de consideração de seu aspecto humano e precariedade das condições sociais existentes à época (falta de legislação trabalhista digna, proibição de movimentos sindicais), a Administração Científica legitima a exploração dos operários, em prol dos interesses patronais.

2.6.4 Henry Ford

Henry Ford é visto como um dos grandes responsáveis pelo grande salto qualitativo no desenvolvimento da atual organização empresarial. Ciente da importância do **consumo de massa**, lançou alguns princípios que buscavam agilizar a produção, diminuindo seus custos e tempo de fabricação: Integração Vertical e Horizontal - **produção integrada**, da matéria-prima ao produto final acabado (integração vertical) e instalação de uma enorme rede de distribuição (integração horizontal).

§ **Padronização** - ao instaurar a **linha de montagem** e a padronização do equipamento utilizado, Ford obtinha agilidade e redução de custos, em detrimento da flexibilização do produto. É anedota comum atribuir a Ford a idéia de que o consumidor podia escolher qualquer carro Ford, desde que fosse “de bigode preto”.

§ **Economicidade** - redução dos estoques e agilização da produção. “O minério sai da mina sábado e é entregue sob a forma de um carro, ao consumidor, na terça-feira à tarde.”

Paralelamente aos estudos de Taylor, o engenheiro francês Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração.

2.7. A Teoria Clássica

É a abordagem mais conhecida e a que durante mais tempo predominou. Nasceu com Henry Fayol (1841-1925), um engenheiro francês que, ao contrário de Taylor, procurou dar uma visão sintética, global e universal à Administração. As principais características da Teoria Clássica, desenvolvida por Fayol são as seguintes:

2.7.1. Proporcionalidade da Função Administrativa

Em seu livro “Administração Industrial e Geral”, ao definir administração, Fayol estabelece que o conjunto de operações, ou **funções** essenciais de qualquer empresa, seja ela grande, média ou pequena, pode ser dividido nos seguintes seis grupos:

Grupo	Funções	Relacionadas com
1	Técnicas	Produção de bens ou de serviços
2	Comerciais	Compra, venda e permuta.
3	Financeiras	Procura e gerência de capitais
4	Segurança	Proteção e preservação dos bens e das pessoas
5	Contábeis	Inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6	Administrativas	Previsão, organização, direção, coordenação e controle.

Os cinco primeiros grupos, apesar de sua importância, fogem ao âmbito deste estudo, pois nenhuma dessas funções tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. As **funções administrativas** coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, exercendo-se sempre acima delas.



Fig. 6 – A proporcionalidade da função administrativa no diferentes níveis hierárquicos da empresa

A função administrativa, contudo, não é privativa da alta cúpula; ela se reparte de modo proporcional por todos os níveis da hierarquia da empresa. Isso quer dizer que existe uma proporcionalidade da função administrativa: ela não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos. À medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa. Por outro lado, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta 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), como se pode ver, de modo esquemático, pela **Fig. 6**.

2.7.2. Os Elementos da Administração

As funções administrativas são as próprias funções do administrador.

Segundo Fayol, administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, onde:

- Prever 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 e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
- Controlar é verificar que tudo ocorra e acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas

Assim compreendida, a Administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social.

Os elementos de 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.

Com a evolução da Teoria Administrativa, esse quadro proposto por Fayol para o processo administrativo foi se alterando um pouco, e hoje em geral, considera-se que as funções que compõem o processo administrativo são: planejamento, organização, direção e controle, podendo em alguns casos incluir a coordenação

2.7.3. Os Princípios Gerais de Administração

Como toda ciência, a Administração deve basear-se em leis ou em princípios universais aplicáveis a todas as situações enfrentadas pelo administrador: os Princípios Gerais de Administração, que prescrevem como o administrador deve se comportar. Isso frisa o caráter prescritivo e normativo da Teoria Clássica.

Fayol enumerou 14 Princípios Gerais de Administração, como segue:

- 1) **Divisão do Trabalho** - a especialização dos funcionários, dos executivos da administração aos operários da fábrica, favorece a eficiência na produção, aumentando a produtividade.
- 2) **Autoridade e Responsabilidade** - autoridade é o direito dos superiores hierárquicos de dar ordens que serão supostamente obedecidas; responsabilidade é a contrapartida da autoridade.
- 3) **Unidade de Comando** - um empregado deve receber ordens apenas um superior, evitando contra-ordens.
- 4) **Unidade de Direção** - o controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupos de atividades com os mesmos objetivos.
- 5) **Disciplina** - necessidade de se estabelecer normas de conduta e de trabalho, válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina joga a organização no caos.
- 6) **Subordinação do interesse particular ao interesse geral** - os interesses gerais da corporação devem prevalecer sobre os interesses individuais.
- 7) **Remuneração** - deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da organização.

- 8) Centralização** - as atividades cruciais da organização e a autoridade para a sua adoção devem ser centralizadas.
- 9) Hierarquia (Cadeia Escalar)** - defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
- 10) Ordem** - deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar para a cada coisa (pessoa) e cada coisa (pessoa) em seu lugar.
- 11) Equidade** - a justiça deve prevalecer também no ambiente de trabalho, justificando a lealdade e a devoção dos funcionários à empresa.
- 12) Estabilidade dos Funcionários** - a alta rotatividade do pessoal tem conseqüências negativas sobre o desempenho da organização e o moral dos trabalhadores.
- 13) Iniciativa** - deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.
- 14) Espírito de Equipe** - o trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro das equipes. Os componentes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para com isso defenderem seus propósitos.

A Teoria Clássica de Fayol e seguidores neoclássicos 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.

2.7.4. Análise crítica acerca da Teórica Clássica de Fayol

- § **Obsessão pelo comando** - tendo como ótica a visão da organização a partir da gerência administrativa, Fayol centrou seus estudos na unidade do comando, na autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é normalmente visto como obcecado pelo comando gerencial.
- § **A empresa como sistema fechado** - outra crítica freqüentemente endereçada à administração clássica é que considerava a empresa como um sistema fechado. Ora, a partir do momento em que o planejamento é defendido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente.
- § **Manipulação dos trabalhadores** - assim como a administração científica, a administração clássica foi tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam, em última instância, explorar os trabalhadores. Entretanto, cabe diferenciar a elaboração e o estudo dos princípios e funções defendidos por Fayol da aplicação, muitas vezes deturpada, que alguns empresários fizeram (e fazem) dos mesmos.

2.8. Contrapondo as Funções Gerenciais de Fayol Aos Princípios Científicos De Taylor

Enquanto Taylor estudava a empresa do ponto de vista do chão de fábrica para cima (privilegiando as tarefas da produção), Fayol a estudava da administração para baixo (privilegiando as tarefas da organização).

	Administração Científica	Administração Clássica
Precursor	Frederick Taylor	Henri Fayol
Origem	Chão de fábrica	Gerência Administrativa
Ênfase	TAREFAS Adoção de métodos racionais e padronizados; máxima divisão de tarefas.	ESTRUTURA e PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO Estrutura formal da empresa; adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.
Enfoque	Produção	Gerência

Detendo-se menos na organização sistemática da empresa, a ênfase de Fayol recaiu sobre os princípios da prática administrativa, **dedicando atenção especial às diversas funções administrativas**.

Não é raro encontrarmos a utilização indistinta dos termos **administração científica** e **administração clássica**. Entretanto, as diferenças entre as duas são patentes.

A administração científica surgiu no chão de fábrica. Conforme o próprio nome indica, preconiza a adoção de métodos racionais e padronizados, a máxima divisão de tarefas e o enfoque centrado na produção.

A administração clássica teve sua origem na alta administração, enfatiza a estrutura formal da organização e a adoção de princípios e funções administrativas necessárias à realização do trabalho. O sucesso do empreendimento, segundo Fayol, está relacionado ao desempenho satisfatório das funções administrativas.

A **Fig. 7** mostra uma comparação entre as Teorias de Taylor e de Fayol

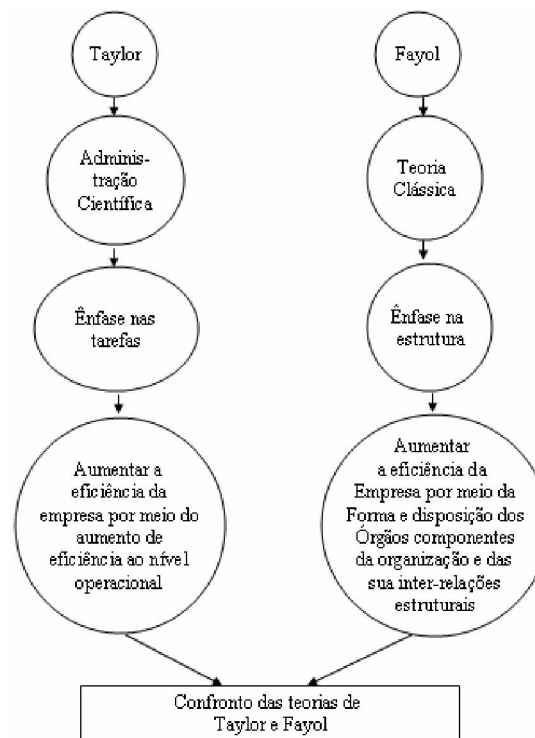


Fig. 7 – Comparação entre as Teorias de Taylor e de Fayol

2.9. Teoria da Burocracia

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, 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.

O tipo “ideal” de burocracia, segundo Weber, apresenta 7 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 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 pessoais 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 de maneira impessoal no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, 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 é baseada na competência técnica e qualificação profissionais 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 privilegia de modo eminente o mérito. O sistema também prevê carreiras, e as promoções são feitas de acordo com a antiguidade ou mérito funcional, dependendo sempre do julgamento do superior.
- 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 o 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 através das sociedades anônimas.
- 7- Profissionalização do funcionário:** os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas em face da divisão de 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.

Essas sete dimensões principais da burocracia se apresentam em graus variados em cada empresa. Cada dimensão varia de modo contínuo desde um mínimo a um máximo de gradação, existindo portanto graus variáveis de burocratização em cada empresa. Por outro lado, cada empresa apresenta diferentes graus de burocratização em cada uma dessas sete dimensões: uma empresa pode ser altamente burocratizada em algumas dimensões e precariamente burocratizada em outras.

Todas essas dimensões estão fortemente presentes no modelo burocrático ideal estudado por Weber. 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 ou tamanho.

A burocracia, através das sete dimensões, 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.

Contudo, o comportamento das pessoas 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 essas conseqüências imprevistas se deu 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:

- 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 procedimentos – inicialmente elaborados para melhor se atingir os objetivos organizacionais – adquirem valor próprio, de meios se transformam em objetivos e passam a ser absolutos. O funcionário passa a se preocupar mais com as regras e regulamentos da organização do que com o seu próprio trabalho dentro dela.
- 3) Uso da categorização como técnica de 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 papelada, 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 muito 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 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.

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. Apesar de todas as suas limitações e desvantagens, a burocracia ainda é, inquestionavelmente, o “menos pior” dos modelos para se lidar com as organizações grandes e complexas. A Fig. 8 a seguir ilustra os caminhos das conseqüências previstas e imprevistas na burocracia.

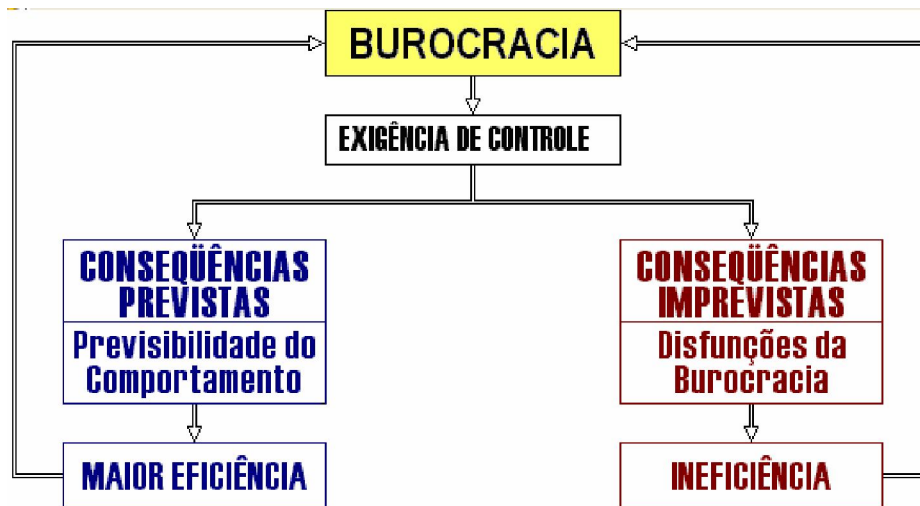


Fig. 8 – Conseqüências Previstas (Previsibilidade de comportamento) e Conseqüências Imprevistas (disfunções) da burocracia

2.9.1. Apreciação crítica acerca da Teórica das relações humanas

- § Excesso de formalismo da burocracia.
- § Mecanicismo e as limitações da “teoria da máquina”.
- § Conservantismo da burocracia.
- § Abordagem de sistema fechado.
- § Abordagem descritiva e explicativa.
- § Críticas multivariadas à burocracia.
- § Posição da Teoria da Burocracia na Teoria das Organizações.

2.10. Escola das Relações Humanas

A primeira colocação da abordagem humanística - 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 T.A. e teve muitos seguidores. Surgiu como uma teoria de oposição e combate à Teoria Clássica, alicerçada sobre as obras de Taylor e Fayol, cuja hegemonia cobria soberana 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 - como os de organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudos de tempos e movimentos, eficiência, departamentalização, princípios gerais de administração etc. - para substituí-los por outros conceitos desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial - tais como organização informal, motivação e necessidades humanas básicas, dinâmica de grupo comunicação, liderança etc.

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 voltados para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização.

Os planos de incentivo salarial, baseados apenas na motivação por salário foram substituídos pelo incentivo social e simbólico, fundamentado na concepção do homem social. Segundo essa concepção, o homem é motivado basicamente por recompensas sociais e simbólicas, pois as necessidades psicológicas do ser humano são mais importantes do que a necessidade de ganhar mais dinheiro. A partir da experiência de Hawthorne (1927-1932) surgem inúmeras pesquisas para comprovar cientificamente algumas conclusões e afirmações de autores humanistas.

Num sentido 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 tradicional da administração.

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: as grandes organizações tendem a bloquear o crescimento e o desenvolvimento das pessoas, levando à apatia, desmotivação, greves etc.

As principais contribuições da Teoria das Relações Humanas à T.A. se concentram no esforço pioneiro rumo à humanização das empresas: a ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas

com unicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo, na recuperação com a satisfação no trabalho.

A Escola das se origina a partir da experiência de Hawthorne que foi realizada da seguinte forma:

- 1ª. Fase: grupo de observação e grupo de controle para conhecer o efeito da iluminação na produtividade.
- 2ª. Fase: grupo experimental e grupo de controle para conhecer os efeitos de mudanças nas condições de trabalho:
 - Estabelecer a capacidade de produção em condições normais.
 - isolamento do grupo experimental na sala de provas.
 - Separação do pagamento por tarefas do grupo experimental.
 - Intervalos de 5 minutos na manhã e na tarde.
 - Aumento dos intervalos de descanso para 10 minutos.
 - Três intervalos de 5 minutos pela manhã e o mesmo pela tarde.
 - Retorno a dois intervalos de 10 minutos (manhã + tarde).
 - Saída do trabalho às 16:30 hs. e não mais às 17:00 hs.
 - Saída do trabalho às 16:00 horas.
 - Retorno à saída às 17:00 horas.
 - Semana de 5 dias com sábado livre.
 - Retorno às condições do 3o. período.
- 3ª. Fase: Início do Programa de Entrevistas.
- 4ª. Fase: Experiência: Análise da organização informal do grupo.

Desta experiência, foram tiradas as seguintes conclusões

- O nível de produção é resultante da integração social
- Comportamento social dos empregados.
- Recompensas e sanções sociais.
- Grupos informais.
- Relações humanas.
- Importância do conteúdo do cargo.
- Ênfase nos aspectos emocionais.

2.10.1. Apreciação crítica acerca da Teórica das relações humanas

- Oposição cerrada à Teoria Clássica.
- Inadequada visualização dos problemas de relações industriais.
- Concepção ingênua e romântica do operário.
- Limitação do campo experimental.
- Parcialidade das conclusões.
- Ênfase nos grupos informais.
- Enfoque manipulativo das relações humanas.

2.11. Teoria Comportamental

A segunda abordagem humanística - a Teoria Comportamental - surgiu com um livro de Herbert A. Simon: “O Comportamento Administrativo”, publicado em 1947, onde o autor desenvolve uma teoria das decisões, salientando que a decisão é muito mais importante do que a execução que a sucede. A partir daí, as empresas são visualizadas como sistemas de decisões, onde as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seus comportamentos em relação às situações enfrentadas. A administração não pode deixar de lado estes aspectos comportamentais.

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 procura desenvolver e comparar estilos de administração capazes de potenciar as motivações individuais existentes nos participantes das organizações e reduzir as diferenças e conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Os estudos mais modernos da teoria comportamental têm conduzido às teorias motivacionais, que serão abordadas mais adiante.