

# Aula 02

## Teorias Administrativas

### **Objetivos da aula:**

Definir o tema sobre Teorias Modernas de Gestão;  
Conhecer as características das Teorias Modernas de Gestão;  
Compreender:  
    Abordagem contingencial;  
    Administração por:  
        Objetivos;  
        Estratégica;  
        Participativa.

Com a chegada da Revolução Industrial o que se pode notar foi que a economia, no sentido amplo da palavra, não era mais uma base artesanal e manufatureira e passou a se firmar na produção industrial e mecanizada.

A Revolução Industrial lançou a base de um novo tempo no mundo das organizações empresariais. Além do desenvolvimento de máquinas, preconizou a divisão do trabalho, ampliou a rede transportes, estreitou as comunicações e principalmente empregou um massivo exército industrial de mão-de-obra.

Segundo (Ferreira et al, 2002), considera-se em história a ocorrência de duas revoluções industriais, a Primeira Revolução Industrial (1780/1840) a Segunda Revolução Industrial (1840/1895), ambas originadas na Grã-Bretanha, único país a cumprir uma série de condições básicas para ser o terreno fértil pioneiro para a eclosão da revolução industrial.

Abaixo segue a descrição de ambas, segundo (Ferreira et al, 2002).

A primeira revolução industrial foi uma profunda transformação econômica e social. O homem do campo e o antigo artesão, destituídos de qualquer coisa além de sua força de trabalho, passaram a vendê-la ao novo capitalista industrial, sendo os meios de produção e o próprio resultado dela não mais pertenciam ao antigo trabalhador autônomo e pequeno proprietário;

Na segunda revolução, o processo de industrialização se alastrou da Grã-Bretanha para vários países, promovida por um aprimoramento dos meios de transporte e pelo abundante capital acumulado na Inglaterra, ávido por ser investido.

O resultado de tudo isso fez nascer um primeiro paradigma 1 de administração, onde ocorreu a defesa da racionalização da produção, divisão de tarefas em múltiplas etapas bem como a supervisão cerrada e obediência hierárquica dentro da organização empresarial.

A partir daí deu-se origem a duas teorias de administração nas empresas, a teoria da administração científica e a teoria de administração clássica.

## **Teoria da Administração Científica**

Em busca de uma organização que enfatiza tempos, métodos, divisão do trabalho dá origem a administração científica.

Esta necessidade busca garantir a consecução de seus objetivos de máxima produção a mínimo custo.

1. Modelo explicativo, que pode ser continuamente reformulado, (Ferreira et al, 2002).

Segundo (Ferreira et al, 2002), o precursor deste método foi Frederick Taylor (1856-1915) na virada XIX, quando foram desenvolvidos estudos aplicando estas idéias.

Os princípios destes métodos segundo (Ferreira et al, 2002) 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 do Homo economicus, que considera as recompensas e sanções financeiras 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 menos 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.

Muitos podem considerar as idéias e princípios defendidos por Taylor, fazendo-o parecer um cientista insensível e desumano, que tratava os operários como objetos de estudos isolados, favorecendo somente a elite empresarial.

Porém uma minoria reconheceu que os estudos de Taylor proveu um aumento da eficiência da produção, buscando a redução dos custos não apenas para elevar lucros, mas também para elevar a produtividade dos trabalhadores, aumentando seus salários.

Uma pequena conclusão que se pode tirar é que comparar os tempos destes estudos onde ainda existiam reflexos dos regimes feudais e escravos, as idéias de Taylor não deixavam de representar um avanço na forma de encarar a participação do trabalhador no processo produtivo.

Hoje em dia, podem-se observar resultados destas idéias e que continuam sendo válidas e aplicáveis ao moderno processo produtivo.

Um exemplo é a divisão do trabalho em tarefas mínimas, que estimulou o desenvolvimento de estudos de tecnologia e automação industrial que, hoje, permitem que o trabalho humano seja utilizado em tarefas que pode sacrificar qualquer habilidade humana, causando tédio, poupando o trabalhador de realizar tarefas monótonas e pouco enriquecedoras.

## Teoria da Administração Clássica

Em 1916, o engenheiro francês Henri Fayol defendia idéias semelhantes as de Taylor na Europa, porém suas idéias eram baseadas em sua experiência na alta administração.

Dentro da mesma óptica das idéias de Taylor, os estudos de forma complementar de Fayol vistos sob uma outra ótica empresarial também defendiam a própria divisão do trabalho, que além de cargos técnicos também foram implementados para a área administrativa, e seguindo alguns princípios, que segundo (Ferreira et al, 2002) eram:

**Divisão do Trabalho:** a especialização dos funcionários, dos executivos da administração aos operários da fábrica, favorece a eficiência na produção, aumentando a produtividade;

**Autoridade e Responsabilidade:** autoridade é o direito dos superiores hierárquicos de dar ordens que serão supostamente obedecidas; responsabilidade é a contrapartida da autoridade;

**Unidade de Comando:** um empregado deve receber ordens de apenas um superior, evitando contra-ordens;

**Unidade de Direção:** o controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupos de atividades com os mesmos objetivos;

**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;

**Prevalência dos Interesses Gerais:** os interesses gerais da corporação devem prevalecer sobre os interesses individuais;

**Remuneração:** deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da organização;

**Centralização:** as atividades cruciais da organização e a autoridade para sua adoção devem ser centralizadas;

**Hierarquia (Cadeia Escalar):** defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa;

**Ordem:** deve ser mantida em toda a organização, preservando um lugar para cada coisa (pessoa) em seu lugar;

**Equidade:** a justiça deve prevalecer também no ambiente de trabalho, justificando a lealdade e a devoção dos funcionários à empresa;

**Estabilidade dos Funcionários:** a alta rotatividade do pessoal tem conseqüências negativas sobre o desempenho da organização e o moral dos trabalhadores;

**Iniciativa:** deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo;

**Espírito de Corpo (“Sprit de corps”):** 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.

Além destes princípios Fayol enunciou algumas funções da gerência administrativa, sendo que o conjunto das funções administrativas forma o processo administrativo.

Segundo (Ferreira et al, 2002) a idéia de processo inclui o aspecto dinâmico da relação entre as diferentes funções, com cada uma delas influenciada pelas demais, sendo elas:

**Planejar:** significa estabelecer os objetivos da organização, especificando a forma como serão atingidos. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir os objetivos traçados. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras;

**Comandar:** significa fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito, pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a consecução dos objetivos definidos;

**Organizar:** é a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma, segundo o planejamento traçado;

**Controlar:** controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho, que permitam assegurar que as atitudes adotadas são as mais compatíveis com o que a organização almeja. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as

regras estabelecidas e as ordens ditadas;

**Coordenar:** a implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a organização (departamentos e pessoal), tendo em vista os objetivos traçados.

E além destes aspectos pode-se observar que existem algumas considerações em volta da teoria clássica que Fayol em suas idéias as sintetiza, que são:

**Obsessão pelo comando:** pode-se observar que Fayol focou seus estudos no setor de comando da empresa, destacando a autoridade e responsabilidade;

**A empresa como sistema fechado:** não deixa de ser uma crítica a administração clássica, considerando a empresa como um sistema fechado e único, porém a partir do momento em que o planejamento é defendido em toda a gestão empresarial, não se pode imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente;

**Manipulação dos trabalhadores:** ambos os métodos de administração, seja a científica ou a clássica, foram vistas como tendenciosas e exploravam os trabalhadores. Cabe aos administradores que estas idéias defendidas por Fayol não sejam deturpadas, e sim entendidas como meios de aumento de produtividade e redução de custos.

Basicamente, as diferenças entre as idéias de Taylor e Fayol se diferenciavam nos seguintes pontos de vista; Taylor estudava a empresa do ponto de vista do chão de fábrica para cima, privilegiando as tarefas de produção, já Fayol estudava administração para baixo, privilegiando as tarefas da organização.

	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA
<b>Precursor</b>	Frederick Taylor	Henri Fayol
<b>Origem</b>	Chão de Fábrica	Gerência Administrativa
<b>Ênfase</b>	Adoção de métodos racionais e padronizados; máxima divisão de tarefas.	Estrutura formal da empresa; adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.
<b>Enfoque</b>	Produção	Gerência

A tabela acima mostra a definição de cada uma das teorias segundo (Ferreira, et al, 2002), na organização sistemática da empresa, a ênfase de Fayol recaiu sobre os princípios da prática administrativa, dedicando atenção especial às diversas funções administrativas.

Segundo (Ferreira et al, 2002), não é raro encontrarmos a utilização indistinta dos termos administração científica e administração clássica. Entretanto, as diferenças entre as duas são:

**Administração científica:** surgiu no chão de fábrica. Conforme o próprio nome indica, sugere a adoção de métodos racionais e padronizados, a máxima divisão de tarefas e o enfoque centrado na produção;

**Administração clássica:** teve 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 dessas funções, em todos os setores da organização.

## Teorias Modernas de Gestão

Um aspecto muito interessante referente à teoria moderna de gestão empresarial se refere ao ponto que uma empresa nunca deve ser estanca no tempo, ou seja, é necessário a ela reagir prontamente não só aos novos desafios, como às novas possibilidades que se

apresentam, principalmente num mundo competitivo como o nosso. Para administrar uma empresa nos dias atuais deve-se observar em paralelo, com muita atenção, a evolução da tecnologia, pois ambos influenciam-se mutuamente.

As mudanças tecnológicas exigem mudar quem possui e controla a informação, quem tem o direito de acessá-la e atualizá-la e quem toma decisões sobre quem, quando e como.

Segundo (Ferreira, et al 2002), a tecnologia adotada pela organização apresenta uma relação íntima com sua estrutura social e com a tendência ao sucesso empresarial.

Os diferentes ambientes técnicos adotados pelas empresas impõem diversos graus de tensão aos funcionários. Porém ao mesmo tempo em que influencia a forma de administrar, a tecnologia é condicionada aos objetivos da organização, em termos de produção: o que e para quem produzir.

Segundo (Ferreira, et al 2002), destacam-se das teorias modernas os seguintes tópicos:

## **Abordagem contingencial**

A fundamentação da abordagem contingencial está na teoria dos sistemas, já que defende a importância das inter-relações entre as partes de uma organização.

Esta abordagem enfatiza que não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa; tudo é relativo, tudo depende, sendo que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

## Administração por objetivos

Também conhecida como gestão por objetivos, onde o propósito principal a adoção de alguns princípios que aprimoravam as práticas correntes.

A administração por objetivos incorpora a maioria dos princípios de gestão geralmente aceitos, e tem como vantagem a facilitar de se implantar os melhores métodos de avaliação de resultados.

Seus principais pressupostos são:

**Mudanças ambientais:** impõem novos requisitos não só às organizações, mas também aos gestores, a administração por objetivos parte do princípio de que o comportamento dos gestores é mais importante do que a sua personalidade e que este comportamento deve ser definido em termos de resultados;

**Definição dos objetivos:** a identificação clara dos objetivos estabelecidos para todos os envolvidos no processo é a tarefa prioritária do processo. Uma vez definidos os objetivos, são estabelecidos métodos e distribuídas as responsabilidades para a sua consecução;

**Criação de oportunidades:** a gestão de uma empresa deve ser uma tarefa criativa e não adaptativa, já que cria as condições econômicas, ao invés de passivamente adaptar-se a elas. A partir disso devem ser estabelecidos objetivos;

**Desenvolvimento pessoal:** a empresa deve ser capaz de produzir mais e melhor do que os recursos que a compõem, sendo maior do que a soma das suas partes. Considerar o ser humano passivo, sem responsabilidades ou participação,

significa considerá-lo mais um tipo de recurso material;

**Descentralização administrativa:** aperfeiçoar a estrutura organizacional, através de um máximo de descentralização, leva a um melhor desempenho;

## Administração estratégica

A administração estratégica passou a ocupar espaço no mundo empresarial em meados da década de 1960, em resposta à obsolescência dos tradicionais planejamentos a médio e longo prazo e à dificuldade de esses instrumentos se adaptarem a um ambiente turbulento, em constante mudança.

O planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

## Administração participativa

Administração participativa é uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisões, seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessários sejam estendidos até o nível hierárquico mais apropriado. O propósito da administração participativa é assegurar que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas.

A participação dos funcionários nas decisões da empresa, em maior ou menor escala, vem sendo uma constante em uma série de modelos de gestão.

Nesta aula, verificamos que apesar do tema Teorias Modernas de Gestão, se referir basicamente as técnicas administrativas, pode-se observar que tanto nas teorias de Fayol e Taylor, percebe-se o início da preocupação com o ser humano dentro das organizações como pessoa e não como mero executor de tarefas.

## Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, *Maria Rita, Modelo de Competências e Gestão dos talentos.* São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, *André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: As pessoas na organização.* 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, *Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

*Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1.* – São Paulo: Editora Gente, 2002.

*Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra.* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

*As pessoas na organização.* 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, *Stephen Paul, Comportamento organizacional, Tradução técnica Reynaldo Marcondes,* 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, *Claudia, Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.,* Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.*, 2. ed, São Paulo : Atlas, 1999.

## Complementar

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências.* São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos.* São Paulo: Atlas, 1999.

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática.* São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico.* Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.