

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

EVOLUÇÃO DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Mário dos Santos Lima

Material para uso exclusivo do DEPE

P1 .1-3.74-100/15

1974

O QUE É ADMINISTRAR?

É gerir recursos limitados (humanos, materiais e financeiros) para produção, distribuição, consumo de bens econômicos (primários e secundários) para satisfação de necessidades com o máximo de rendimento possível.

- CONCEPÇÕES E ESCOLAS ADMINISTRATIVAS

A melhor maneira de se estudar a administração é ter dela toda uma estrutura de formação e concepções por que passou ao longo caminho da história da humanidade.

Através das diversas concepções da Ciência Administrativa (clássico, Relações Humanas, Estruturalista, Sistêmica e tecno-estruturalista) que se compreendem e se justificam os métodos analíticos dos fenômenos administrativos.

Hodiernamente, ao administrador compete a análise, coordenação e planejamento da estrutura da organização. Por este motivo a Ciência da Administração apresenta um caráter basicamente inter disciplinar, isto é, a estrutura conceitual da Ciência Administrativa se utiliza, em grande parte, de princípios de outras ciências, aplicadas dentro do seu corpo fundamental de análise, que é a estrutura organizacional.

O SÉCULO XIX

OS ECONOMISTAS CLÁSSICOS LIBERAIS

Bem antes de Taylor e Gilbreth, muitos economistas falaram da importância da administração. Podemos citar Adam Smith (1776), James Mill (1826), Babbage (século XIX), Turgot (1770), Say (1817), Bowker (1886), Newman (1835), e tantos outros.

Embora a contribuição destes economistas para a administração não tenha sido muito técnica e específica comparativamente às contribuições observadas no século XIX, serviu para formar o arcabouço dessa ciência.

PRINCÍPIOS DE CARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831)

Nesta concepção a disciplina é um requisito primordial para a organização. Em seu tratado “Sobre a Guerra e os Princípios de Guerra”, escreveu ele que administrar uma grande organização requeria planejamento cuidadoso. Afirmou ele que as decisões devem ser científicas e não intuitivas.

O MÉTODO CIENTÍFICO NA ADMINISTRAÇÃO

Foi o inglês Charles Babbage (1792-1871) (conhecido também como o pioneiro do desenvolvimento do computador digital) quem estudou a fixação de tempos padrões operações repetitivas, a divisão do trabalho entre esforço físico e mental, a determinação de custos precisos para cada processo e a fixação de uma bonificação proporcional à eficiência do operário e ao sucesso da empresa. Babbage enfatizou a importância da especialização e da divisão de trabalho, das técnicas de estudo de tempos, de formulários de controle padronizados, etc.

Outra contribuição relevante foi o consultor industrial Henry Vornun Poor (1812-1905) que se destacou como um dos primeiros elaboradores da “Teoria Administrativa”.

Foram esses alguns dos grandes precursores da denominada Escola Científica ou Administração Científica, que obteve foros de escola ou concepção com F. Taylor e H. Taylor em fins do século XIX.

A ESCOLA CLÁSSICA

A procura de maior eficiência e competência para as organizações provocaram o aparecimento da Teoria Clássica de Administração, cuja melhor denominação talvez seja Administração Científica: Os trabalhadores eram vistos como motivados pelas recompensas econômicas e a organização se caracterizava por uma divisão de trabalho claramente definida, com um pessoal muito especializado, e pronunciada hierarquia de autoridade. Provém desta tradição a caracterização da organização formal.

OS CLÁSSICOS

1 – FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915)

Taylor está, ainda hoje, apesar do tempo e das inovações, entre as figuras que mais se destacaram na História do Pensamento Administrativo, devido à sua contribuição para o movimento da Administração Científica..

Taylor assegura que o objetivo da Administração Científica é assegurar lucros ao empregador e ao empregado sempre maior remuneração e um desenvolvimento sempre maior de sua capacidade. Isso o levou a elaborar os quatro grandes princípios da Administração Científica:

Desenvolvimento de uma Ciência do Trabalho.
Seleção e Desenvolvimento Científico do empregado.
Combinação da Ciência do Trabalho com a seleção do pessoal.
Cooperação entre administração e empregados.
Defendeu, ainda, o conceito de “Administração Funcional”.

– HENRY L. GANTT (1861-1919)

Seu nome ficou associado a um conhecido método “Gráfico de Produção”, além de contribuições pioneiras no estudo de sistemas de incentivos salariais na produção.

– FRANK GILBRETH (1868-1924) e esposa LILLIAN GILBRETH

Sua finalidade expressa era aumentar a eficiência do trabalhador, empregando métodos de análise do trabalho, redução de custos e planejamento. Tenta, pelo “Estudo de Movimento” eliminar o esforço que pode ser evitado.

4 – HENRY FAYOL (1841-1925)

Em seu livro “Administração Geral e Industrial”, elaborou os princípios gerais de administração, eis alguns:

Igualdade entre autoridade e responsabilidade.
Unidade de Comando.
Unidade de Direção.

Fayol definiu as funções da administração nos seguintes termos:

Planejar,
Organizar,
Comandar (dirigir)
Coordenar e
Controlar.

– HARRINGTON EMERSON (1911)

Foi precursor da administração por objetivos. Em seu livro, 1912, propôs, os 12 princípios:

Idéias

Bom senso

Competência

Disciplina

Justiça Social no trabalho

Registros confiáveis Imediatos e Permanentes

Despacho

Padronização de Condições de Trabalho

De operações,

De Instruções

Incentivos para Eficiência

TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Tendo surgido, em parte, com reação à Administração Científica, outra escola salientou-se nos Estados Unidos – a de Relações Humanas. Ao contrário da Teoria Clássica, a Escola de Relações Humanas acentua os elementos emocionais não planejados e emocionais do comportamento na organização. Descobriu o significado, para a organização, da amizade e do agrupamento social dos trabalhadores.

Indicou, também, a importância da liderança, da comunicação e da participação emocional na organização. A partir dessas observações, criou-se o conceito de organização informal. Esta é, às vezes, considerada como a parte da organização que existe fora da estrutura formal; às vezes, como a vida real da organização, diversa do esquema e dos gráficos.

1 – ELTON MAYO

Este autor é geralmente reconhecido como o pai da escola, ele e seus colaboradores John Dowy e Kurt Lewin, descobriram que:

A quantidade de trabalho executada por um trabalhador não é determinada pela sua capacidade física, mas por sua capacidade social;

As recompensas não-econômicas desempenham um papel central na determinação da motivação e felicidade do trabalhador;

A maior especialização não é forma mais eficiente de divisão de trabalho;

Os trabalhadores não reagem à administração e suas normas e recompensas como indivíduos, mas como membros de grupos;

A escola das Relações Humanas salienta o papel importante da:

comunicação,

participação e

liderança.

ESCOLA BEHAVIORISTA

KURT LEWIN (1890-1947)

Foi o psicólogo que deixou a herança mais importante para o movimento do Behaviorismo ou das Ciências do Comportamento.

Esta escola constitui a passagem das Relações Humanas para o movimento seguinte e orientou ou inspirou a maior parte dos pesquisadores dedicados a Administração e a Psicologia Industrial na década de 1960. Nasceu desta escola a “mentalidade grupal” ou “Escola da Dinâmica de Grupo”.

ESTRUTURALISTA

Coube a uma terceira tradição a ligação entre os dois conceitos de organização formal e informal e a apresentação de um quadro mais completo e integrado da organização. Essa grande convergência da teoria da organização, a teoria Estruturalista, tornou-se mais refinada através da análise comparativa. Enquanto as primeiras escolas concentraram sua atenção principalmente nas fábricas e, até certo ponto, na administração pública, e só posteriormente se adaptaram ao estudo de outras organizações, o alcance da teoria estruturalista foi muito mais amplo, tanto com referência aos tipos de organizações abrangidas, como quanto aos tipos considerados de procedência cultural.

Essas três escolas diferem não apenas em suas opiniões quanto à organização do seu quadro conceitual, também sugerem concepções muito diferentes do homem e da sociedade.

A Teoria Clássica não reconhecia conflito entre o homem e a organização. Encarava a organização de um ponto de vista principalmente administrativo. Supunha-se que: “o que era bom para a administração era bom para os trabalhadores”. A Escola Clássica argumentava que o trabalho duro e competente acaba sendo compensatório para os dois grupos, porque o objetivo da organização é a eficiência: maior produtividade conduz a maiores lucros que, por sua vez, conduzem a maiores salários e a maior satisfação do trabalhador.

A Escola de Relações Humanas demonstrou que os trabalhadores têm muitas necessidades, além das puramente econômicas, e que a Teoria Clássica não beneficia nem a administração nem os trabalhadores.

A Escola Estruturalista considera inevitável, e nem sempre indesejável, certo conflito e tensão entre o homem e a organização, portanto, conformizações de estruturas têm que ser adequadas às funções e objetivos que a estrutura organizada objetiva atingir.

Etzioni (professor de sociologia da Universidade de Columbia) apresenta uma “crítica estruturalista” às Teorias Clássicas de Relações Humanas e Weberiana. E através de uma análise comparativa do controle e autoridade, estabelece uma classificação das organizações. Quanto à crítica da Teoria Clássica, Etzioni percorre o longo caminho de Taylor a Simon para observar que o centro de estudos continua a ser fundamentalmente a organização formal, o comportamento racional e a procura de um instrumento para facilitar o cumprimento dos objetivos da organização por parte de seus membros.

Sobre a teoria da motivação dos Clássicos, esta concepção concentrou-se numa suposição simplista de “Homo economicus” que levou ao estudo de “Tempos e Movimentos” e a uma estreita relação entre pagamento e produção. A teoria da organização dos Clássicos apoiou-se em princípios de organização que na realidade são critérios de especialização que não devem ser considerados como prescrições estritas para tomadas de decisões. A própria teoria de decisão e do conflito entre os Clássicos é muito elementar porque não especifica as condições e porque supõe que os conflitos são indesejáveis.

Sobre a Escola das Relações Humanas, nascida de uma reação aos Clássicos, provocada pelas descobertas em Hawthorne, também apresentou algumas proposições discutíveis sobre a real participação do trabalhador e sobre a eficácia das técnicas de comunicação e manipulação dos empregados. Também nesta Escola a teoria da motivação é parcial e super simplificada. Diante das duas Escolas, Etzioni enaltece a importância da crítica estruturalista ao tentar por em dúvida as proposições anteriores, ao conciliar as organizações formal e informal e ao ampliar o estudo da organização para o seu ambiente e para os outros tipos além da fábrica.

Para Etzioni o dilema estrutural mais importante é a tensão imposta à organização pela utilização do conhecimento.

CONCEPÇÃO DA ESTRUTURA BUROCRÁTICA

MAX WEBER (1864-1920)

Sociólogo alemão que estudou e pesquisou as estruturas organizadas.

Weber distinguia três tipos de sociedade e de autoridade com base na análise que efetuou das estruturas sociais e organizadas:

NA TRADICIONAL - predominam características patriarcais e patrimonialistas. A autoridade que a preside é histórica, advinda muitas vezes do direito divino, transmissível por herança ou dinastia.

NA CARISMÁTICA – predominam características místicas, arbitrarias e personalísticas. A autoridade que a preside é exercida pela influência pessoal ou pelo poder extraordinário exercido por um homem.

NA BUROCRÁTICA – predominam normas impessoais e uma racionalidade na seleção entre meios e fins. O tipo de autoridade exercida é técnica, meritocrática e administrada.

Max Weber descreve as características da burocracia da seguinte maneira:

Uma organização ligada por normas escritas,
Incorporando uma sistemática de divisão de trabalho,
Organizando os cargos segundo os princípios hierárquicos
Fixando regras e normas técnicas para regular o desempenho de cada cargo ou função.

A organização burocrática é o marco de separação entre propriedade e administração. Pela primeira vez o administrador é um profissional escolhido com base em competência técnica, assalariado, nomeado, promovido, demitido, ou aposentado.

SEGUIDORES - Philip Selznick; Alvin W. Gouldner; Peter Blau e Richard Scott.

A TEORIA GERAL DOS SISTEMAS NA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Percebe-se atualmente um entrelaçamento entre os diversos ramos do conhecimento. Essa integração já se orienta para uma Teoria dos Sistemas.

Cabe aqui esclarecer que esse método não nasceu na sociologia, embora, na área da teoria do conhecimento tenha sido bastante divulgado a análise estruturalista.

O biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy foi o primeiro cientista a tratar de uma Teoria de Sistemas.

Foi, no entanto, a obra de Parsons que chegou à teoria das organizações, marcando-a profundamente e determinando seu desenvolvimento futuro.

AS CONTRIBUIÇÕES DE F. H. ALLPORT À TEORIA DOS SISTEMAS DE ORGANIZAÇÃO

O imperativismo enfatiza a seleção de alternativas.

Seu pressuposto é o de que o sistema social enfrenta quatro imperativismos funcionais:

Manutenção (satisfeito pelos valores sociais)

Integração (satisfeito pelas normas sociais)

Atingimento de normas (satisfeito pelas coletividades sociais)

Adaptabilidade (satisfeito pelos papéis sociais)

Isto quer dizer que todo e qualquer sistema social deve ser estudado em termos de manutenção, atingimento de metas, adaptabilidade e integração, ou melhor, em termos dos meios que utiliza para satisfazer esses imperativos funcionais.

AS GRANDES FIGURAS DA SISTÊMICA

Muitos teóricos das organizações que optaram pelo modelo do sistema aberto têm apresentado esquemas conceituais a esse respeito.

Entre eles se destacaram: TRIST e RICE, o primeiro pela identificação de dois subsistemas: o técnico e social; e a outra a preocupação que a empresa deve ter em suas relações com o ambiente.

LIKERT sugere que a organização é formada por interligações de grupos e que esses grupos são comandados por indivíduos que também fazem parte de outros grupos os quais desempenham papel de elo de ligação.

Poderemos citar ainda: Kahn, Wolf, Quim, Snouk e Rosenthal, que em seu livro, “Estudos sobre conflitos de papéis e a ambigüidade” dá uma denominação do que seja um sistema de conjunto de papéis. Para eles a organização é um conjunto de papéis mediante os quais as pessoas mantêm-se interrelacionados.

A TECNOESTRUTURA

Dentro da visão estruturalista da organização, o economista J. K. Galbraith (“O NOVO ESTADO INDUSTRIAL E A CIVILIZAÇÃO – 1972”) formulou um modelo de organização característico para países industrializados. A sua análise focaliza o sistema econômico e a reação dos seus elementos componentes (a família, a escola, as empresas e o governo) em termos de estrutura de comportamento.

Este modelo é a denominada Tecnoestrutura, e em seu livro, Galbrenth analisa a conformação da sociedade tecnocrata e suas repercussões sociais sobre esse sistema capitalista e socialista quanto aos objetivos destas duas estruturas sócio econômicas tão diferenciadas.

BIBLIOGRAFIA

Lodi, João Bosco - *História Da Administração Biblioteca Pioneira De Administração E Negócios*

Etzioniamitai - *Organizações Modernas Biblioteca Pioneira De Ciências Sociais*

H. Albers - Henry - *Princípios De Administração* (Vol. 1) Coleção Universitária De Administração

Fernandes C. Prestes Motta - *A Teoria Geral Dos Sistemas Na Teoria Das Organizações extrato Da R. A.. E. – Fgv – Vol. li - Março/71*

Campos - Edmundo - *Sociologia Da Burocraciaed. Zahar* - Rio De Janeiro

Frederck C. Mosher E Salvatore Ciuminu - *Ciencia De La Administracion*

Etzioni - Amitai - *Organizações Complexas*
Editora Atlas