



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Socioeconômico  
Departamento de Ciências da Administração

# Curso de Graduação em ADMINISTRAÇÃO

## Teoria Geral da Administração

*Professor Raphael Schlickmann*



Graduação em  
**ADM**  
Administração



Universidade Federal de Santa Catarina  
Centro Socioeconômico  
Departamento de Ciências da Administração  
Laboratório de Produção de Recursos Didáticos para Formação de Gestores (LabGestão)

# Teoria Geral da Administração

*Professor Raphael Schlickmann*



Florianópolis – 2018



**PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**  
**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR**  
**DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**COORDENADORIA UAB**  
**CENTRO SOCIOECONÔMICO**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**  
COORDENADORA DE CURSO  
*Marilda Todescat*  
COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO  
*Alessandra de Linhares Jacobsen*  
*Mauricio Roque Serva de Oliveira*  
*Paulo Otolini Garrido*  
*Claudelino Martins Dias Junior*

**LABORATÓRIO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS PARA A FORMAÇÃO DE GESTORES**

**EQUIPE TÉCNICA**

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS  
*Denise Aparecida Bunn*

SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS  
*Claudia Leal Estevão*

DESIGN INSTRUCIONAL  
*Patricia Regina da Costa*

PROJETO GRÁFICO  
*Annye Cristiny Tessaro*  
*Cláudio José Girardi*

DIAGRAMAÇÃO  
*Cláudio José Girardi*

REVISÃO DE PORTUGUÊS  
*Patricia Regina da Costa*

**ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO**  
*Raphael Schlickmann*

---

S344t Schlickmann, Raphael

Teoria geral da administração / Raphael Schlickmann. – Florianópolis :  
Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2017.  
166 p.

Inclui referências  
Curso de Graduação em Administração

1. Administração. 2. Teoria da administração. 3. Educação a distância.  
I. Título.

CDU: 658

# Sumário

|  |    |
|--|----|
| Apresentação . . . . .   | 7  |
| <br><b>Unidade 1 – Introdução às Teorias da Administração</b>                  |    |
| Introdução às Teorias da Administração . . . . .                               | 10 |
| O que se Entende por Teorias da Administração? . . . . .                       | 10 |
| Uma Delimitação das Teorias da Administração . . . . .                         | 13 |
| As Características de uma “Disciplina Contemporânea” . . . . .                 | 16 |
| Resumo . . . . .   | 18 |
| Atividades de Aprendizagem . . . . .   | 19 |
| <br><b>Unidade 2 – Contexto de Surgimento do Pensamento Administrativo</b>     |    |
| Contexto de Surgimento do Pensamento Administrativo . . . . .                  | 22 |
| O Pensamento Administrativo . . . . .  | 23 |
| A Consolidação do Capitalismo e a Emergência da Sociedade Industrial . . . . . | 23 |
| O Processo de Modernização da Sociedade . . . . .                              | 33 |
| Resumo . . . . .   | 36 |
| Atividades de Aprendizagem . . . . .   | 37 |
| <br><b>Unidade 3 – Abordagem Clássica da Administração</b>                     |    |
| Abordagem Clássica da Administração . . . . .                                  | 40 |
| O Contexto de Surgimento da Abordagem Clássica . . . . .                       | 41 |
| A Administração Científica . . . . .   | 46 |
| Gestão Administrativa . . . . .  | 55 |
| Teoria da Burocracia . . . . .   | 64 |
| Resumo . . . . .   | 74 |
| Atividades de Aprendizagem . . . . .   | 75 |

## Unidade 4 – Abordagem Comportamentalista da Administração

|   |     |
|---|-----|
| Abordagem Comportamentalista da Administração . . . . .           | 82  |
| O Contexto de Surgimento da Abordagem Comportamentalista. . . . . | 83  |
| Resumo . . . . .  | 103 |
| Atividades de Aprendizagem . . . . .                              | 104 |

## Unidade 5 – Abordagem Sistêmica da Administração

|   |     |
|---|-----|
| A Abordagem Sistêmica da Administração . . . . .          | 112 |
| O Contexto de Surgimento da Abordagem Sistêmica . . . . . | 113 |
| A Teoria dos Sistemas . . . . .                           | 118 |
| Teoria da Contingência . . . . .                          | 126 |
| Resumo . . . . .  | 133 |
| Atividades de Aprendizagem . . . . .                      | 134 |

## Unidade 6 – Orientação e Tecnologia de Intervenção

|   |     |
|---|-----|
| Orientação e Tecnologia de Intervenção. . . . . | 142 |
| Introdução . . . . .                            | 142 |
| Desenvolvimento Organizacional (DO) . . . . .   | 143 |
| Administração por Objetivos (APO) . . . . .     | 150 |
| Resumo . . . . .                                | 154 |
| Atividades de Aprendizagem . . . . .            | 155 |
| Referências . . . . .                           | 157 |
| Minicurriculo . . . . .                         | 165 |

# Apresentação

Olá, estudante!

Seja bem-vindo à disciplina de *Teoria Geral da Administração*.

Os objetivos principais desta disciplina são apresentar e proporcionar a você uma reflexão crítica sobre: o contexto histórico que levou à constituição da administração como ciência; as propostas teóricas do campo administrativo, surgidas a partir desse contexto; a evolução e as complementaridades dessas propostas; a atualidade dos conceitos discutidos em cada uma das teorias e como essas propostas podem ser visualizadas na prática administrativa.

Ao atingir esses objetivos, esperamos que você tenha base para compreender como as diferentes disciplinas da administração se constituíram e se desenvolveram e quais suas origens. Nesse sentido, dividimos a disciplina em seis Unidades. Nas duas primeiras optamos por definir a disciplina, delimitar seu escopo e contextualizar seu surgimento. Nas demais caracterizamos as teorias administrativas contempladas na ementa desta disciplina.

Na primeira Unidade, denominada Introdução às Teorias da Administração, explicaremos a você do que se trata a Teoria Geral da Administração, a qual pode ser denominada também de teorias da administração. Num primeiro momento definiremos os termos “teoria” e “administração” para então chegar a uma denominação geral para a disciplina. Mostraremos como elas podem ser delimitadas e quais os diferentes temas de que tratam. Por fim, contextualizaremos as teorias administrativas como uma disciplina contemporânea, possuidora de características próprias de disciplinas relativamente recentes que a distingue de outras mais consolidadas em termos teóricos.

Na segunda Unidade, denominada Contexto de Surgimento do Pensamento Administrativo, mostraremos que o pensamento administrativo não surge por acaso, mas como consequência de uma série de fatos históricos que criaram um contexto para sua emergência. Assim, dividiremos esses fatos em dois grandes grupos de acontecimentos: a consolidação do capitalismo e a emergência da sociedade industrial; e o processo de modernização da sociedade.

Na terceira Unidade, denominada Abordagem Clássica da Administração, apresentaremos a você qual foi o primeiro grupo de teorias que constituiu o

campo de conhecimento da administração, o qual denominamos de Abordagem Clássica. Nesse sentido, mostraremos que a abordagem clássica pode ser dividida em três correntes: a Administração Científica, a Gestão Administrativa e a Teoria da Burocracia. Discutiremos os principais autores e as contribuições de cada uma dessas correntes.

Na quarta Unidade, denominada Abordagem Comportamentalista, apresentaremos a você duas das correntes em que ela pode ser subdividida: a Escola de Relações Humanas e as Teorias de Motivação e Liderança, discutindo os principais autores e contribuições de cada uma delas.

Na quinta Unidade, Abordagem Sistêmica, apresentaremos a você o contexto de surgimento e as principais características da abordagem sistêmica da administração. Optamos por dividir essa abordagem em duas correntes: a Teoria dos Sistemas e a Teoria da Contingência. Mostramos como os pressupostos e as premissas da Teoria dos Sistemas podem ser aplicadas à administração, suas características, seus principais autores e contribuições.

Na última Unidade, denominada Orientação e Tecnologias de Intervenção, apresentaremos a você uma discussão que contempla duas abordagens: o Desenvolvimento Organizacional (DO) e a Administração por Objetivos (APO). Mostraremos que ambas as abordagens não chegam a se constituir em teorias administrativas, mas se utilizam delas aplicando-as em modelos de gestão.

Esperamos que, ao final dessas seis Unidades, você tenha desenvolvido as seguintes habilidades e competências: capacidade de entender o contexto social, político e econômico que deu origem à administração como ciência; para compreender as principais teorias que formam o campo da administração e suas diferenças, complementaridades e conceitos-chave; e capacidade de tomar decisões a partir do entendimento das variáveis que influenciam as organizações, levando em consideração as teorias administrativas.

Desejamos a você um excelente estudo! Bom trabalho!

Cordialmente,

*Professor Raphael Schlickmann*

# UNIDADE 1

## Introdução às Teorias da Administração

### Objetivos

Nesta Unidade, você vai:

- » Entender de que tratam as Teorias da Administração.
- » Compreender os enfoques e a delimitação que pode ser dada às Teorias da Administração.
- » Conhecer as características da ciência administrativa.

# Introdução às Teorias da Administração

*Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana. (Carl Jung)*

Caro estudante,

Começaremos nossa discussão deixando bem claro o ponto de partida ao qual nos referimos quando falamos em teorias da administração. Para tanto, vamos rever algo que você aprendeu nas disciplinas de Metodologia da Pesquisa e de Introdução à Administração: os conceitos de “teorias” e de “administração”.

Vamos lá!

## O que se Entende por Teorias da Administração?

**V**amos iniciar com o conceito de teorias. Lá na disciplina de Metodologia da Pesquisa você estudou esse conceito logo no início da disciplina. Vamos retomá-lo?

As teorias podem ser vistas como um conjunto coerente de suposições elaboradas para explicar a relação entre dois ou mais fatos observáveis e prover uma base sólida para eventos futuros. (SOBRAL; PECI, 2008, p. 32).

Em outras palavras, as teorias são “[...] afirmações que predizem quais ações vão levar a quais resultados e por que [...]” permitindo prever acontecimentos e interpretar o presente (SOBRAL; PECI, 2008, p. 32).

Então, que tal estudar essas definições aplicadas a um exemplo? Imagine que o gerente de vendas de uma determinada loja de calçados perceba que seus funcionários parecem desmotivados para o trabalho, o que acaba por impactar em um mau atendimento aos clientes. Que providências poderia tomar o gerente para motivá-los? Volte ao conceito de teorias e perceba: nesse caso, estamos lidando com a relação entre dois fatos observáveis: motivação do trabalhador e atendimento aos clientes. Que suposições poderiam servir de suporte para compreender como lidar com a relação entre tais fatos? Ou seja, que teorias poderiam tentar prever qual a melhor decisão a ser tomada pelo gerente da loja de calçados? Um caminho seria a área de Psicologia Organizacional que você verá numa próxima etapa do curso e que discute as teorias motivacionais e a aplicação ao campo das organizações. Mais especificamente o gerente poderia se basear em estudos na área realizados em organizações com características similares às da loja de calçados do exemplo.

Com esse exemplo esperamos que você tenha lembrado o que aprendeu sobre teorias. Caso você tenha dificuldades para lembrar, releia os textos.

Agora vamos passar para o segundo conceito que nos propusemos a rever. Dessa vez vamos voltar à disciplina de Introdução à Administração, para rever o que é administração? Como ação, a administração pode ser entendida como conjunto de práticas com o uso de procedimentos, técnicas ou instrumentos destinados a atingir os objetivos de dada organização. Já como área de conhecimento a administração pode ser entendida como **ciência social aplicada** que tem por objeto de estudo tanto a própria ação de administrar, conforme já explicada, quanto as organizações como o espaço onde essa ação se dá.

Portanto, quando nos referimos à administração, ao atentarmos para seu conceito, devemos considerar que estamos falando sobre todo o tipo de prática (formal ou informal) para o atingimento dos objetivos (formais ou informais) de dada organização (formal ou informal). Nesse sentido, devemos incluir desde um modelo de

#### Ciência social aplicada

As ciências aplicadas, por sua vez, também chamadas de ciências práticas, são aquelas nas quais o conhecimento científico, previamente consolidado por meio das ciências básicas, é aplicado a determinadas áreas, com o objetivo de ampliar o conhecimento empírico de certos fenômenos. Fonte: Birochi (2017, p. 33).

### Visão

É a declaração do que a organização deseja ser, ou seja, a posição que ela deseja ocupar no futuro. Fonte: Sobral e Peci (2008, p. 136).

gestão adotado por uma grande empresa multinacional que tem bem clara qual sua **visão** até as práticas alternativas (COELHO, 2012) de um movimento social que pode não ter formalizado seu objetivo.

---

---

Bem, agora que você já relembrou os conceitos de teorias e de administração podemos deixar mais claro ao que nos referimos quando falamos em Teorias da Administração que utilizaremos como sinônimo de Teoria Geral da Administração. Vamos em frente!

---

---

Ao unir os dois conceitos com as devidas adaptações, poderíamos afirmar que as Teorias da Administração compreendem um conjunto coerente de suposições elaboradas para explicar a relação entre dois ou mais fatos observáveis na prática organizacional, seja para compreender ou interpretar a realidade, seja para propor ou sugerir como tomar decisões diante de determinadas situações (SOBRAL; PECI, 2008).

Por esse entendimento, depreende-se que as Teorias da Administração, por vezes, nos trazem um enfoque mais prescritivo, com vistas à solução de problemas (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Nesse caso, as teorias servem para responder a questões como estas:

- » Como deve ser a organização?
- » Como deve ser sua gestão?

Por seu cunho instrumental, as teorias acabam tomando a forma de um modelo, técnica ou instrumento de gestão.

Em outros casos, o enfoque é explicativo ou descritivo, com o objetivo de mostrar a organização tal qual ela se apresenta, sem a pretensão de atuar na modificação da situação verificada, conforme alegam Prestes Motta e Vasconcelos (2011). Sob esse enfoque, as teorias procuram responder:

- » Como é a organização?
- » Como é sua gestão?

As proposições teóricas sob esse enfoque buscam enriquecer o campo de conhecimento nas diversas áreas da administração, por meio de pesquisa empírica e observação prática (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). O quadro seguinte busca ilustrar esses diferentes enfoques.

| Enfoques das Teorias da Administração | Explicativo   | Prescritivo  |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>Objetivo</b>                       | Mostrar a organização e sua gestão tal qual se apresentam.  | Solucionar problemas organizacionais e de gestão.      |
| <b>Questões norteadoras</b>           | Como é a organização?<br>Como é sua gestão?                 | Como deve ser a organização? Como deve ser sua gestão? |
| <b>Produto</b>                        | Ampliar o conhecimento nas diversas áreas da administração. | Propor modelos, técnicas e instrumentos de gestão.     |

Quadro 1: Enfoques das Teorias da Administração

Fonte: Elaborado pelo autor deste livro

Sendo assim, você notará ao longo da leitura deste livro e nas disciplinas ao longo do curso que os estudiosos e pesquisadores da área, em alguns casos, terão a pretensão de construir conhecimento em administração com fins prescritivos e em outros com fins explicativos.

## Uma Delimitação das Teorias da Administração

Nesse sentido, Ruben, Serva e Castro (1995) vão dividir as teorias da administração em três grupos: as teorias das organizações (com viés mais explicativo), as teorias gerenciais e as teorias voltadas às áreas funcionais (as duas últimas com viés mais prescritivo).

As **teorias das organizações** buscam “[...] sobretudo, analisar, refletir e melhor compreender o espaço onde o trabalho é realizado embora não inteiramente despojado de um certo pragmatismo” (RUBEN; SERVA; CASTRO, 1995, p. 208). No Brasil, as teorias das organizações também são denominadas “estudos organizacionais”, como o faz, por exemplo, a principal associação de pesquisa

Para saber mais sobre a ANPAD e conferir o conteúdo de cada uma dessas temáticas, acesse: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/sobre\\_div\\_academicas.php](http://www.anpad.org.br/~anpad/sobre_div_academicas.php)>. Acesso em: 11 out. 2017.

em Administração no país: a **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD)**.

Para a ANPAD (2017), os estudos organizacionais contemplam os seguintes temas:

- » Abordagem Institucional nos Estudos Organizacionais;
- » Comportamento e Interações Sociais nas Organizações;
- » Organização e Sociedade;
- » Ontologia, Epistemologias, Teorias e Metodologias nos Estudos Organizacionais;
- » Estudos Críticos e Práticas Transformadoras em Organizações;
- » Gêneros, Raças-Etnias, Sexualidades, Diferenças e Diversidade nos estudos organizacionais;
- » Redes e Relacionamentos Organizacionais; Simbolismos, Culturas e Identidades em Organizações;
- » História, Memória e Organizações; e
- » Comunicação, Processos Discursivos e Linguagem.

As **teorias gerenciais** são aquelas que se orientam pela racionalidade com fins de rentabilidade (RUBEN; SERVA; CASTRO, 1995). Nesse caso encontram-se as teorias relacionadas às funções administrativas que você viu lá na disciplina de Introdução à Administração. Você lembra? Portanto, incluem-se aqui as teorias que vão tratar sobre planejamento, organização, direção e controle organizacional.

Como o próprio nome indica o terceiro grupo de teorias da administração incluem as **teorias voltadas às áreas funcionais** da administração. Por meio das divisões acadêmicas da ANPAD (2017) podemos sistematizar quais seriam essas áreas: Administração da Informação; Gestão de Operações e Logística; Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho; Finanças; e Marketing.

A Figura 1 sintetiza como podemos delimitar as teorias da administração segundo as discussões feitas anteriormente.

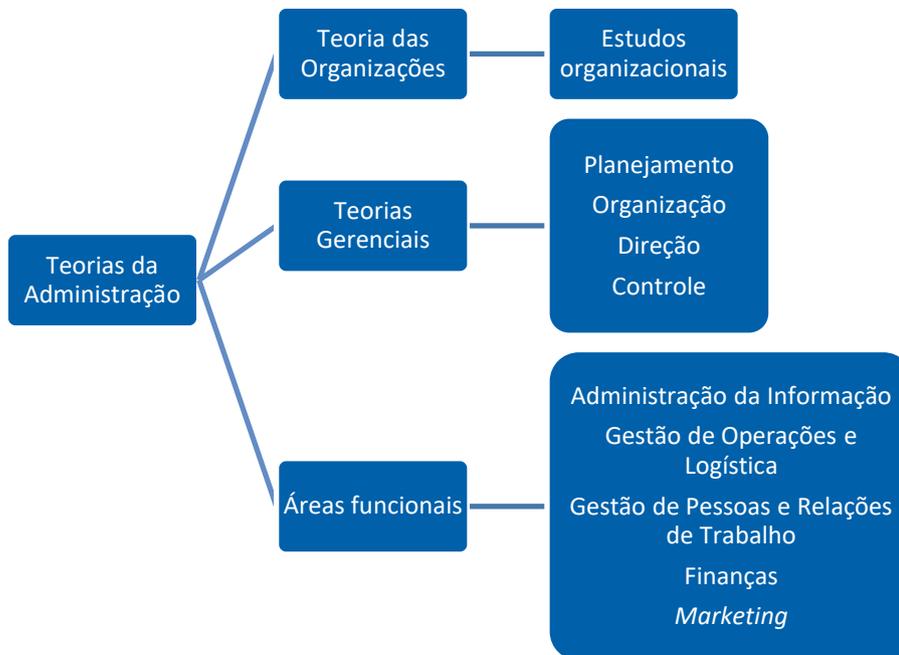


Figura 1: Delimitação das teorias da administração

Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

É válido destacar que a delimitação aqui empreendida não dá conta necessariamente de abarcar tudo aquilo de que tratam as teorias da administração.

Observe que o intuito aqui é dar um norte para que você tenha uma ideia do que são tais teorias e de como elas se constituem num campo de conhecimento que podemos denominar de “ciência da administração”.

Aliás, você lembra sobre o enquadramento dado à ciência da administração na disciplina de Metodologia da Pesquisa? Lembra que ela se enquadra como uma ciência social aplicada? Pois bem, por esse motivo é relevante que discutamos algumas características dos estudos enquadrados como tal. Vamos lá!

### As Características de uma “Disciplina Contemporânea”

É possível considerar que a administração pode ser alinhada às chamadas “disciplinas contemporâneas” a que se refere Demo (1997), ou seja, que acabam muitas vezes se utilizando de arcabouços teóricos de outras disciplinas ou de métodos de outros campos do conhecimento mais “consistentes” para justificar sua própria existência ou cientificidade.

Você perceberá mais adiante que uma das primeiras abordagens da administração se baseia em teorias do campo da Psicologia e em métodos comumente utilizados nas ciências naturais, como os experimentos.

E é justamente por apresentar esses traços que a administração pode ser caracterizada como multidisciplinar, ou seja, ela é constituída de teorias oriundas de vários campos do conhecimento. Quer ter uma ideia de como essa multidisciplinaridade se verifica na prática? Visite a estrutura curricular de nosso curso! Verifique quantas disciplinas são consideradas de formação básica, complementar ou de cunho quantitativo e tecnológico.

Ocorre que se de um lado isso parece positivo: de fato as situações com as quais o administrador terá que lidar quando for atuar profissionalmente são de natureza complexa e por isso mesmo carecem de um arsenal variado de conhecimentos. Por outro lado, é necessário que se vá além. E o que significa esse ir além? Significa perpassar o mero acúmulo, ter a capacidade e o discernimento para integrar esse conhecimento, de modo que as teorias, métodos, técnicas, enfoques, abordagens e conceitos trabalhem em conjunto de modo que possibilitem que as situações sejam mais bem abordadas, analisadas e

compreendidas. De forma sintética, significa caminhar rumo à interdisciplinaridade que, como argumenta Demo (1997, p. 114 e 119), “[...] representa a orquestração **intrínseca** das disciplinas, fazendo convergir seus pontos diversificados de origem. [...] não é a justaposição de textos, mas o esforço de tecê-los num todo só”. Talvez seja apenas por meio desse caminhar interdisciplinar

#### Intrínseca

Que se encontra na essência ou na natureza de algo ou alguém. Íntimo. Que é inerente ou essencial a alguém ou algo. Fonte: Houaiss (2009).

que teremos condições de compreender que as organizações, embora sejam o principal objeto de estudo da administração não se constituem como tal sem as pessoas. E se quisermos ir além, não há organizações e nem pessoas que sobrevivam sem que haja uma preocupação com o meio ambiente em que estão inseridas. O físico austríaco **Fritjof Capra** em uma de suas principais obras: *A Teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos* defende uma mudança de percepção por parte de todos. Trata-se de encarar os principais problemas de nossa época não de forma isolada, mas como sistêmicos (veremos esse conceito quando tratarmos da abordagem sistêmica mais adiante), interligados e interdependentes (CAPRA, 1996). Assim, como futuro administrador ou administradora, esperamos que você seja capaz de compreender não somente a organização em que atua, mas qual a sua contribuição para melhorar a vida das pessoas e do meio ambiente. Usando as palavras de Capra (1996, p. 24) como colaborar para “[...] criar comunidades sustentáveis – isto é, ambientes sociais e culturais onde podemos satisfazer as nossas necessidades e aspirações sem diminuir as chances das gerações futuras”?

Esperamos que ao ter contato com as contribuições teóricas apresentadas neste livro-texto tenha sempre como norteadora a questão que acabamos de lhe fazer. Mais do que saber os conteúdos das teorias, esperamos que você estudante possa refletir sobre e a partir delas para eventualmente transformar a realidade em que for atuar.

Antes de partir para as teorias propriamente ditas, faremos na próxima Unidade uma breve retrospectiva histórica das condições que proporcionaram ou contribuíram para o surgimento do pensamento administrativo. Porém, que tal fazer uma revisão do conteúdo abordado nesta primeira Unidade, resolvendo as atividades propostas a seguir? Muito bem, vamos ao trabalho!

Fritjof Capra é um físico austríaco, cientista, educador, ativista e autor de muitos *bestsellers* internacionais que conectam mudanças conceituais na ciência com mudanças mais amplas na visão de mundo e valores na sociedade. Saiba mais sobre esse físico em: <http://www.fritjofcapra.net/about/>. Acesso em: 11 out. 2017.

# Resumo

Nesta primeira Unidade explicamos a você do que trata a Teoria Geral da Administração, a qual pode ser denominada também de teorias da administração. Num primeiro momento buscamos definir os termos “teoria” e “administração” para então chegar a uma denominação geral para a disciplina. Apontamos dois possíveis enfoques em que podemos enquadrar as teorias administrativas. Na sequência, mostramos como elas podem ser delimitadas e quais os diferentes temas de que tratam. Por fim, contextualizamos as teorias administrativas como uma disciplina contemporânea, já que possui características próprias de disciplinas relativamente recentes que a distingue de outras mais consolidadas em termos teóricos.

Muito bem, concluímos a Unidade 1, a seguir preparamos para você algumas questões para você conferir o seu aprendizado. Para tanto, realize as atividades a seguir e lembre-se: em caso de dúvidas, entre em contato com seu tutor, ele está pronto para ajudá-lo.  
Bons estudos!

# Atividades de Aprendizagem

1. O que são teorias em administração?
2. Explique os dois enfoques em que podem ser subdivididas as teorias em administração.
3. Explique como as teorias administrativas podem ser delimitadas.
4. Partindo do pressuposto de ser considerada uma disciplina contemporânea, como pode ser caracterizada a administração?



# UNIDADE 2

## Contexto de Surgimento do Pensamento Administrativo

### Objetivos

Nesta Unidade, você vai:

- » Delimitar o contexto socioeconômico que favoreceu o surgimento do pensamento administrativo.
- » Compreender a emergência da sociedade industrial e a consolidação do capitalismo como elementos do processo de modernização do mundo ocidental.

# Contexto de Surgimento do Pensamento Administrativo

Operário em Construção  
(Vinícius de Moraes, 1959)

|                           |                               |                            |
|---------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| [...]                     | Valia mais do que um pão?     | O operário foi tomado      |
| Era ele que erguia casas  | Tijolos ele empilhava         | De uma súbita emoção       |
| Onde antes só havia chão. | Com pá, cimento e esquadria   | Ao constatar assombrado    |
| Como um pássaro sem asas  | Quanto ao pão, ele o comia... | Que tudo naquela mesa      |
| Ele subia com as casas    | Mas fosse comer tijolo!       | - Garrafa, prato, facão -  |
| Que lhe brotavam da mão.  | E assim o operário ia         | Era ele quem os fazia      |
| Mas tudo desconhecia      | Com suor e com cimento        | Ele, um humilde operário,  |
| De sua grande missão:     | Erguendo uma casa aqui        | Um operário em construção. |
| Não sabia, por exemplo    | Adiante um apartamento        | Olhou em torno: gamela     |
| Que a casa de um homem é  | Além uma igreja, à frente     | Banco, enxerga, caldeirão  |
| um templo                 | Um quartel e uma prisão:      | Vidro, parede, janela      |
| Um templo sem religião    | Prisão de que sofreria        | Casa, cidade, nação!       |
| Como tampouco sabia       | Não fosse, eventualmente      | Tudo, tudo o que existia   |
| Que a casa que ele fazia  | Um operário em construção.    | Era ele quem o fazia       |
| Sendo a sua liberdade     |                               | Ele, um humilde operário   |
| Era a sua escravidão.     | Mas ele desconhecia           | Um operário que sabia      |
|                           | Esse fato extraordinário:     | Exercer a profissão.       |
| De fato, como podia       | Que o operário faz a coisa    | [...]                      |
| Um operário em construção | E a coisa faz o operário.     |                            |
| Compreender por que um    | De forma que, certo dia       |                            |
| tijolo                    | À mesa, ao cortar o pão       |                            |

Caro estudante,

Agora que você compreendeu do que se tratam as Teorias da Administração, vamos discutir nesta Unidade que contexto socioeconômico favoreceu o surgimento do pensamento administrativo. Nesse sentido, lançaremos mão da história. Como nos faz refletir o historiador Sérgio Buarque de Holanda “A história não é prisão ao passado. Ela é mudança, é movimento, é transformação.” (VEJA, 1976, p. 6).

A poesia de Vinícius de Moraes que utilizamos para abrir esta Unidade ilustra uma das principais consequências desse processo: o homem cada vez mais vai se despir de sua veste de homem para tornar-se um operário, um industrial, um trabalhador, um capitalista, um subordinado, um chefe, um mendigo, um milionário... Reflita sobre isso e vamos em frente!

## O Pensamento Administrativo

**P**recisamos entender que a história não serve apenas para nos lembrar do que foi o passado, mas como referência para nortear o entendimento do que somos e por quais alternativas futuras optaremos por seguir. Nesse sentido, partimos do pressuposto de que o pensamento administrativo e o conjunto de teorias que o constitui não surgiram por acaso, mas foram frutos de um processo histórico de escolhas feitas diante de situações que foram surgindo. Prestes Motta e Vasconcelos (2011) mostram que o pensamento administrativo é decorrente do processo de modernização da sociedade, o qual se dá em um contexto de emergência da sociedade industrial. Tomando por base o fio condutor que esses autores utilizaram, discutiremos num primeiro momento alguns dos acontecimentos que culminaram na emergência da sociedade industrial e na consolidação do capitalismo. Na sequência mostraremos como tais acontecimentos contribuíram para o processo de modernização da sociedade.

## A Consolidação do Capitalismo e a Emergência da Sociedade Industrial

Uma forma de compreender como se deu a emergência da sociedade industrial é acompanhar como o capitalismo evoluiu em termos históricos. De acordo com Hunt (2005), essa evolução está ligada a um conjunto de acontecimentos, dos quais destacamos os seguintes:

- » a expansão do comércio e a decadência do sistema feudal;

- » a mudança no modo de produção das manufaturas;
- » o cercamento dos campos e o surgimento da classe trabalhadora;
- » o surgimento dos Estados Absolutistas, a emergência da burguesia e o mercantilismo; e
- » a Revolução Industrial.

Embora expliquemos cada um desses acontecimentos em blocos (para fins didáticos), é importante destacar que eles se entrelaçam, não ocorrem de forma isolada uns dos outros. Tanto, que para explicar um, em alguns momentos, mencionaremos outro. São acontecimentos que estão interligados, entrelaçados.

### A Decadência do Sistema Feudal

O período compreendido entre a **queda do Império Romano do Ocidente** (por volta do fim do século V e início do século VI) e o final do século XV delimita-se como Idade Média ou medieval (FEIJÓ, 2007). Em boa parte desse período criou-se uma hierarquia feudal (ver Figura 2) na qual o camponês ou servo era protegido pelos senhores feudais, que, por sua vez deviam fidelidade e tinham a proteção de senhores mais poderosos, formando uma estrutura que ia até o rei (HUNT, 2005). Nesse sistema, os senhores concediam a seus vassalos um feudo (direito hereditário ao uso da terra) em troca de algum tipo de pagamento, variando de alimentos produzidos na terra à proteção militar. Nesses feudos atuavam os servos que por sua vez estabeleciam uma relação de troca com os seus senhores cultivando a terra com vistas à alimentação e ao vestuário.



Figura 2: Ilustração de um feudo  
Fonte: Infoescola (2017)

A queda do Império Romano do Ocidente trata-se da queda da porção do vasto Império Romano que tinha por sede a cidade de Roma, haja vista que a porção oriental do Império, cuja sede era Bizâncio (depois Constantinopla), vigorou até 1453. O processo de declínio do Império Romano do Ocidente começou em meados do século IV d.C., sobretudo em razão da série de problemas que desde o século III o assolava, como as invasões bárbaras, a crise econômica e a disputa dos militares pelo poder". (FERNANDES, 2017).

Naquela estrutura as relações estabelecidas se baseavam nas tradições e nos costumes, onde os senhores protegiam seus servos que por sua vez cultivavam a terra garantindo parte da produção aos seus senhores (HUNT, 2005). Comparativamente ao que ocorre no sistema capitalista, onde as relações baseiam-se no cumprimento de leis e contratos, naquele período não havia uma autoridade central capaz de impor o cumprimento de uma legislação única. Tanto era assim que cada senhor feudal adotava o seu critério e a sua maneira de mediar relações, quase sempre favorecendo a si próprios tendo em vista a concentração de poder político e econômico que detinham (HUNT, 2005). Tinha-se assim, um sistema de serviços e obrigações de cunho mútuo regulado pelos costumes e tradições de cada feudo (FEIJÓ, 2007). Em suma, a sociedade medieval era predominantemente agrária, embora já contasse com a existência de muitas cidades (HUNT, 2005).

Tal situação prevalece até por volta do século XI, quando se começa a assistir a um incremento significativo na eficiência agrícola por meio de melhorias nas tecnologias empregadas no cultivo da terra, chegando a aumentar em 50% a área cultivada e impactando num aumento da produção (HUNT, 2005; FEIJÓ, 2007). Tal incremento na produção impactou numa expansão demográfica da população europeia bem como num gradativo fortalecimento do comércio de longa distância por meio do escoamento do excedente de produção às cidades que vão crescer e se expandir (HUNT, 2005). Essa expansão do comércio está também ligada à melhoria nos transportes de produtos agrícolas do campo para as cidades. Como resultado desses eventos cresceu a população urbana e a procura por bens manufaturados que, por sua vez, fortalecem a própria produção manufatureira.

No século XIV, a **Guerra dos Cem Anos (1337-1453)**, a peste bubônica, a fome e as revoltas camponesas contra o sistema de relações de servidão, abalaram as bases do sistema feudal (OLIVEIRA; GENNARI, 2009). Com a morte de parte considerável da população europeia – estima-se que metade da população da Europa foi dizimada somente em função da peste – houve impacto considerável na disponibilidade de gente para trabalhar seja no campo ou nas cidades. Tal fato contribuiu para que no fim do século XIV se visse elevado o valor atribuído ao trabalho daqueles que haviam sobrevivido à chamada “Crise do Século XVI”, impactando nas relações de força do sistema feudal (MOTA; VASCONCELOS, 2011; OLIVEIRA; GENNARI, 2009). Nesse sentido, o “poder de barganha” dos camponeses se amplia e, aos poucos, as antigas obrigações recíprocas do sistema feudal vão sendo substituídas pelo pagamento em dinheiro de alugueis e taxas (cujo valor foi reduzido pelo excesso de oferta) e pelo trabalho

A Guerra dos Cem Anos foi a última guerra feudal e também a primeira moderna. Ela foi dirigida por membros da aristocracia feudal no início do conflito e terminou como uma disputa entre Estados que já tinham exércitos nacionais. Por isso, ela foi um grande marco no desenvolvimento europeu (principalmente na França) da ideia de nação, que unificou países antes divididos em territórios controlados por nobres. Fonte: Navarro (2016).

(cujo valor foi aumentado em função da redução de sua oferta): os camponeses vão tornando-se arrendatários e os senhores feudais meros proprietários de terras (FEIJÓ, 2007; HUNT, 2005). Isso fez com que os camponeses atingissem certo grau de independência e liberdade das restrições feudais, o que impediu – apesar das tentativas da nobreza feudal – de se voltar atrás nas comutações que havia concedido e restabelecer os serviços obrigatórios dos antigos servos (HUNT, 2005).

Além disso, o comércio existente até o século XIV e que estava sob a tutela do senhor feudal, no último século do período medieval, havia se transformado em verdadeiras cidades comerciais, sem nenhum poder externo, o que as fez criar suas próprias instituições (FEIJÓ, 2007). Dentre essas instituições, as mais importantes economicamente eram as guildas (associações artesanais, profissionais e de ofício) que regulamentavam a produção de manufaturas e as atividades financeiras e comerciais, embora também influenciassem em questões de ordem social e religiosa (HUNT, 2005; FEIJÓ, 2007).

Assim, constata-se que as atividades comerciais cada vez mais fortalecidas nas cidades por volta do século XV tornavam-se incompatíveis com as tradições e os costumes da estrutura feudal, o que se tornou mais evidente com o surgimento de sistemas de leis comerciais, fundamentado em um código mais preciso: “[...] base das modernas leis capitalistas dos contratos, títulos negociáveis, representação comercial e execuções em hasta pública” (HUNT, 2005, p. 11).

Bem, agora que você compreendeu como se deu o declínio do sistema feudal, vamos discutir um segundo fato que contribuiu para a consolidação do capitalismo e a emergência da sociedade industrial. Então, vamos em frente!

### A Mudança no Modo de Produção das Manufaturas

Na medida em que as cidades foram se desenvolvendo e o comércio se intensificando o sistema de produção de bens manufaturados foi se adaptando e levando a um controle do processo produtivo pelo capitalista comerciante (HUNT, 2005). Vamos analisar como se deu essa mudança segundo a perspectiva de Hunt (2005)!

Enquanto a estrutura feudal prevaleceu como sistema econômico vigente, feiras se estabeleceram ao redor dos castelos medievais ainda que sob a tutela dos senhores feudais. No sistema feudal, o produtor, denominado mestre artesão

atuava também como vendedor, era proprietário de sua oficina, das ferramentas e das matérias-primas necessárias para a execução do trabalho, além de normalmente serem fazendeiros.

Por volta do século XVI, tal realidade já havia sido largamente substituída pelo sistema doméstico de trabalho: o artesão adquiria a matéria-prima do capitalista comerciante que por sua vez pagava um valor em troca de produtos acabados. Esse sistema foi se modificando até o capitalista comerciante tornar-se o proprietário do produto ao longo de todo o processo de produção: dono das ferramentas de trabalho, do local onde o trabalho era desenvolvido, da matéria-prima necessária, além de ter a responsabilidade pela contratação dos trabalhadores para a execução do trabalho. Tal sistema desaguou numa realidade em que antigos artesãos medievais (tecelões, fiandeiros, tintureiros, etc.) que antes ao menos vendiam seu produto acabado aos comerciantes, passaram a vender o seu próprio trabalho em troca de seu sustento e de sua família.

Tem-se, assim, o surgimento do sistema econômico do capitalismo, marcado por duas características: o controle capitalista de todo o processo produtivo, bem como a criação de uma força de trabalho que dependia apenas da venda de sua força de trabalho para sobreviver. Nesse sentido, pode-se constatar que a consolidação desse novo sistema econômico foi impulsionada pelo surgimento da classe trabalhadora, constituída não só dos antigos artesãos medievais, conforme descrito, mas também de uma população urbana recém-saída do campo. Vamos analisar mais de perto, esse fenômeno?

## O Cercamento dos Campos e o Surgimento da Classe Trabalhadora

Entre os séculos XV e XVI, estendendo-se até o século XIX, o movimento dos cercamentos dos campos abertos que converteram terra arável em pastagem fez com que de três quartos a nove décimos dos habitantes do campo fossem expulsos, sendo forçados a buscar a vida nas cidades (POLANYI, 2000; HUNT, 2005). Tal movimento se deu pela necessidade de recursos por parte da nobreza feudal por causa das transformações que discutimos anteriormente, somadas à grande inflação dos preços decorrentes do acúmulo de metais preciosos advindos das colônias desde o século XVI que fez aumentar os preços de bens e mercadorias. Assim, viam-se mais vantagens em criar ovelhas para fornecer lã à pujante indústria têxtil inglesa que arrendar a terra para os camponeses (HUNT, 2005). A questão que decorre de tal situação é: e para onde vão os camponeses?



Figura 3: Ilustração do cercamento dos campos na Inglaterra (séculos XVI-XVIII)  
Fonte: Verbetes (2015)

Bem, os camponeses vão buscar a sorte nas cidades cujas indústrias manufatureiras cresciam e se desenvolviam, com a evolução do sistema doméstico de que tratamos anteriormente. Vale destacar, que se os artesãos que ao menos detinham o domínio de determinado ofício vão tornar-se reféns da classe capitalista (detentores de todo o processo de produção), é de se imaginar a situação daqueles que sempre trabalharam na agricultura: se vêm obrigados a atuar na indústria, no exército ou na marinha, ou ainda aventurar-se na política de colonização das terras recém “descobertas”. Tem-se assim, o contingente humano que vai se constituir na força de trabalho da indústria capitalista.

Antes de falar sobre esse processo, vamos discutir outro acontecimento que nos ajuda a compreender o processo de consolidação do capitalismo. Vamos lá!

### **O Surgimento dos Estados Absolutistas, a Emergência da Burguesia e o Mercantilismo**

Hunt (2005) aponta que o surgimento dos novos Estados-nação marcou o início da transição para uma nova classe-dominante: a burguesia. Isso se deu em função de que os novos monarcas procuravam o apoio da classe capitalista burguesa, em seu esforço para unificar o estado sob o mesmo poder central, para acabar definitivamente com o sistema descentralizado da estrutura feudal e dos senhores feudais. Assim, o fortalecimento dos novos Estados-nação se deram por meio de uma

coalizão entre os monarcas e os burgueses. Nessa parceria, os monarcas fomentariam as atividades comerciais criando condições para que elas se fortalecessem por meio de uma maior unificação de leis e regras e de proteção militar aos empreendimentos, por exemplo. Já os burgueses entravam com as receitas para manter os monarcas e a estrutura do Estado com o pagamento de taxas e tributos.

No fim do século XVI e início do século XVIII, boa parte das grandes cidades da Europa já tinham se transformado em prósperas economias capitalistas em que os burgueses controlavam tanto o comércio quanto grande parte da indústria com o apoio das monarquias absolutistas (HUNT, 2005; PRESTES MOTTA; VANSCONCELOS, 2011). É esse o contexto que marca o início do capitalismo denominado mercantilismo (HUNT, 2005).

O mercantilismo decorre da expansão comercial proveniente dos grandes descobrimentos do século XVI, sendo

[...] fundamentalmente marcado pela ideia de acumulação de metais preciosos e de excedente de reservas monetárias. O Estado mercantilista tinha de ser forte o suficiente para se impor sobre as demais nações, o que acontecia por meio de um controle governamental da economia e da expansão comercial. (SOUSA, 2007, p. 29).

Nesse sentido,

[...] uma das tarefas do Estado absolutista passou a ser a proteção da indústria nacional, visando ao aumento da produção e das exportações e, logo, ao ingresso de divisas para a nação. (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 16).

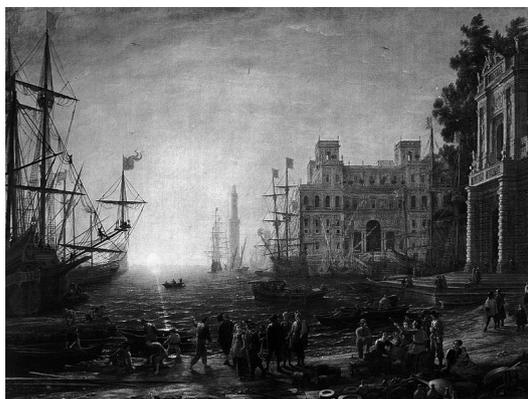


Figura 4: Obra do pintor francês Claude Lorraine retratando um porto de mar francês de 1638 na época do mercantilismo

Fonte: Mercantilismo (2017)

Com o passar do tempo, a consolidação da burguesia mercantil e industrial como classes hegemônicas vai resultando num questionamento por parte desta do poder absoluto dos reis, tendo em vista que o excesso de regulamentações do Estado significava um obstáculo às atividades comerciais e industriais (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). A Revolução Francesa em 1789 significou um marco da ruptura na parceria entre a burguesia e o Estado absolutista, consolidando o poder daquela na Europa ocidental (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Nesse contexto, estava em curso outro acontecimento intrinsecamente relacionado aos fatos de que tratamos até agora. Vamos discuti-lo? Então, mãos à obra!

### A Revolução Industrial

Saiba mais sobre a Revolução Industrial em: <[www.infoescola.com/historia/revolucao-industrial/](http://www.infoescola.com/historia/revolucao-industrial/)>. Acesso em: 27 out. 2017.

A Revolução Industrial (entre os fins do século XVIII e início do século XIX) pode ser caracterizada como um fenômeno que

[...] transformou grande parte da Europa e dos Estados Unidos ao substituir sociedades de base essencialmente agrícola pelas sociedades industriais, que se baseiam no uso de máquinas e fontes de energia não-animais para produzir bens acabados. (JOHNSON, 1997, p. 199).

A Revolução Industrial teve início na Inglaterra o que fez com que tenha se consolidado como a mais potente nação econômica da época, tendo a indústria e o capitalismo de livre concorrência como grandes impulsionadores (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Johnson (1997) destaca que aumentos espantosos em produtividade garantiram o protagonismo inglês, decorrentes das seguintes condições:

- » uma força de trabalho disponível;
- » instituições altamente desenvolvidas de comércio externo e interno;
- » um excelente sistema de transportes; e
- » uma abundância de carvão como fonte de combustível.



Figura 5: Gravura de Edward Goodall que retrata Manchester na Inglaterra, mostrando as indústrias de processamento de algodão e têxteis ao fundo em 1840

Fonte: Revolução Industrial (2017)

A Revolução Industrial se deu em paralelo ao desenvolvimento do próprio capitalismo como sistema econômico, “[...] cuja dinâmica pela obtenção de lucros e expansão da produção e mercados proporcionou um estímulo vital à inovação e à exploração do ambiente natural” (JOHNSON, 1997, p. 200).

O aumento na produtividade e o desenvolvimento econômico nunca antes observados trazidos pela Revolução Industrial, no entanto, não se deram sem um custo social: as péssimas condições de vida daqueles que vieram do campo para as cidades viver da venda da força de seu trabalho para sobreviver (PRESTES MOTTA; VASCONELOS, 2011). E de fato esse era o quadro: para os donos das fábricas o mais importante era que suas máquinas continuassem funcionando e que dos operários se aproveitasse o máximo de sua capacidade de trabalho e com o menor salário possível. Destacamos que no início da industrialização os operários não eram apenas os homens adultos, mas mulheres e crianças, independentemente do tipo de esforço físico necessário (MELO; SCHLICKMANN, 2010).

Destaca-se que no início da industrialização os operários não eram apenas os homens adultos, mas mulheres e crianças, independentemente do tipo de esforço físico necessário. De acordo com um relatório parlamentar inglês de 1842, na Inglaterra, a situação do trabalho no que tange ao labor infantil é descrito da seguinte forma: “[...] o mais terrível quadro de avareza, egoísmo e crueldade, da parte dos patrões e dos pais, de desgraça juvenil e infantil, de degradação e destruição já alguma vez presenciado.” (HENDERSON, 1969, p. 127).

Nesse período, as queixas mais sérias dos operários das fábricas e das minas referiam-se a excessivas horas de trabalho, salários baixos, multas e o sistema de

permuta, segundo o qual, os patrões pagavam em gêneros e não em dinheiro. Os homens, as mulheres e as crianças trabalhavam 12 horas ou mais por dia e estavam geralmente exaustos quando regressavam para as suas casas. Por vezes, trabalhavam em turnos noturnos em algumas indústrias, aos domingos, apesar dos protestos das Igrejas e até mesmo nos dias santos – em países católicos, nos dias santos eram gradualmente reduzidos (HENDERSON, 1969).

Assim, além de trabalhar horas a fio ainda não tinham um salário que fosse capaz de suprir suas necessidades básicas. Isso acabava refletindo nas condições de vida da população. Os operários viviam em casebres ou em andares úmidos, superlotados, doentios – mesmo em trepadeiras, caves e telheiros. As suas roupas eram esfarrapadas, a comida imprópria, e a taberna o único refúgio dos descon-

### Retrete

Compartimento fechado, dotado de vaso sanitário ou de escavação no solo para dejetos; latrina. Fonte: Houaiss (2009).

fortos do lar. As condições nos centros de trabalhadores das cidades industriais não eram melhores do que as condições nas fábricas. A falta de água potável e de **retretes**, os esgotos impróprios e a ausência de nitreiras tornaram as cidades industriais lugares extremamente insalubres (HENDERSON, 1969).

O desequilíbrio social gerado pela relação entre capital (capitalistas) e trabalho (trabalhadores) incentivou a ideia de união pela procura de melhores condições de trabalho e defesa de direitos comuns, por meio da criação de diversas associações sindicais (CHOHFI; CHOHFI, 2011). Tal reação foi seguida de uma contrarreação de grandes empresários e seus representantes que criaram leis impedindo e punindo a formação desses tipos de organizações (CHOHFI; CHOHFI, 2011; PRESTES MOTTA; VASCONELOS, 2011). E vamos assistindo, desde então ao longo de toda a história, que esta vem se construindo como o resultado de um embate constante, tendo em vista que embora tenha se observado alguns avanços, o sistema capitalista parece longe de por fim a desigualdade econômica imposta a grande maioria da população mundial.

Bom, agora que fizemos um breve retrospecto sobre como se deu a consolidação do capitalismo e a emergência da sociedade industrial, temos condições de analisar como esses acontecimentos contribuíram para o processo de modernização da sociedade. Sigamos em frente!

O Estado Moderno nasceu na segunda metade do século XV, a partir do desenvolvimento do capitalismo mercantil nos países como França, Inglaterra e Espanha e mais tarde na Itália. Foi na Itália que surgiu o primeiro teórico a refletir sobre a formação dos Estados Modernos, Nicolau Maquiavel, que no início de 1500 falou que os Estados Modernos fundam-se na força. Saiba mais sobre o Estado Moderno em: <<http://gruperfive.blogspot.com.br/2011/11/formacao-do-estado-moderno-o-estado.html>>. Acesso em: 20 out. 2017.

Max Weber (1864-1920) foi um importante sociólogo e destacado economista alemão. Suas grandes obras são, “A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo” e “Economia e Sociedade”. Dedicou sua vida ao trabalho acadêmico, escrevendo sobre assuntos variados como o espírito do capitalismo e as religiões chinesas. Saiba mais sobre Weber em: <[https://www.ebiografia.com/max\\_weber/](https://www.ebiografia.com/max_weber/)>. Acesso em: 20 out. 2017.

## O Processo de Modernização da Sociedade

O processo de modernização da sociedade pode ser entendido como a substituição da prevalência das estruturas sociais baseadas na autoridade tradicional (como a estrutura feudal da Idade Média, da qual tratamos anteriormente) por aquelas baseadas na autoridade racional-legal e pela emergência de uma lógica de mercado (que passa a existir a partir da instituição do **Estado Moderno** e do estabelecimento da indústria capitalista) (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Nesse sentido, o conceito de autoridade torna-se importante para compreender o processo de modernização da sociedade, bem como os tipos de autoridade. Autoridade é um conceito associado ao sociólogo alemão **Max Weber**, que a considera “[...] um caso especial do poder” (WEBER, 2009, p. 187). Vale destacar que em uma de suas obras mais conhecidas *Economia e Sociedade* Weber (2009) utiliza com mais frequência o termo “dominação” embora tenha se tornado comum na maioria das obras que fazem referência ao tema o termo “autoridade”. Assim, utilizaremos os dois termos como sinônimos.

Para Weber (2009), a dominação ou autoridade é uma situação em que a uma vontade manifesta (do dominador) de querer influenciar as ações de outras pessoas (dominados), resulta em de fato fazer valer tal influência de tal modo que tais ações, num grau socialmente considerável, se realizam como se da vontade do próprio dominado. Assim, é que a autoridade só é exercida sobre outra pessoa na medida em que é legitimada ou aceita por esta.

No Quadro 2 trazemos a forma como Prestes Motta e Vasconcelos (2011) discutem os tipos de autoridade definidos por Max Weber, observe:

| Tipos de Autoridade | Descrição   | Como ela pode ser percebida na sociedade   |
|---------------------|---|--|
| Tradicional         | Baseada nos costumes e tradições de uma cultura. Pode ser garantida por meio da tradição religiosa, pelas crenças e pelos costumes sociais. | A autoridade dos patriarcas e anciãos nas sociedades antigas e o poder do senhor feudal na Idade Média.                      |
| Carismática         | Baseada nas características pessoais de um indivíduo e das qualidades que lhes são intrínsecas.   | A autoridade exercida por profetas, heróis, guerreiros e líderes assim denominados por aqueles que legitimam sua autoridade. |

|                |   |   |
|----------------|---|---|
| Racional-legal | Baseada nas regras e normas estabelecidas por um regulamento (direitos e deveres) reconhecido e aceito por todos os membros de dada comunidade. | A autoridade exercida por representantes eleitos numa sociedade democrática de acordo com leis eleitorais estabelecidas por uma Constituição e a autoridade exercida por um dirigente de uma empresa que tem o direito de se fazer obedecer por um funcionário, tendo em vista as atribuições decorrentes de seu cargo. |
|----------------|---|---|

Quadro 2: Tipos de Autoridade

Fonte: Adaptado de Prestes Motta e Vasconcelos (2011)

A ideia de discutir aqui os três tipos de autoridade definidos por Weber é justamente o de mostrar que é a partir da emergência da sociedade industrial, do estabelecimento do Estado Moderno (em que o interesse geral da população está expresso em lei com base na autoridade e no poder do Estado) e da consolidação do capitalismo que passa a prevalecer a autoridade racional-legal sobre as demais formas de exercício da autoridade.

---

Essa constatação está, portanto, intimamente ligada a todos aqueles fatos que discutimos quando tratamos da consolidação do capitalismo e da emergência da sociedade industrial. Se no sistema feudal fazia sentido que o exercício da autoridade se desse por meio das tradições e costumes medievais, no sistema capitalista vale a autoridade que está prevista em lei, pois ela garante maior estabilidade ao mercado, as relações trabalhistas, as relações entre o Estado e a sociedade civil e se quisermos utilizar um termo muito utilizado hoje em dia: garante “segurança jurídica” aos indivíduos e organizações.

---

Indo um pouco além, você deve ter notado que na sociedade medieval os trabalhadores basicamente produziam apenas aquilo que fosse necessário ao seu sustento ou em troca de proteção ou do direito de permanecer na terra. O trabalho e o fruto do trabalho, portanto não estavam relacionados ao lucro, mas a sobrevivência seja dos grandes donos de terras (senhores feudais) seja dos camponeses que nelas trabalhavam. A partir do estabelecimento de uma sociedade industrial é que os trabalhadores passam então não mais a produzir para o seu próprio sustento, mas para garantir o recebimento de um salário a partir da venda de sua força de trabalho. Da mesma forma, o interesse dos

donos de indústrias não era apenas sobreviver, mas acumular capital, expandir seus negócios. Todo um sistema legal passa a fazer sentido, seja para garantir vantagens aos capitalistas e o acúmulo de receitas para o Estado, seja para mais tarde garantir o direito dos trabalhadores. As autoridades tradicional e carismática são consideradas muito instáveis para uma sociedade que busca evitar a “[...] arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder.” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Veremos na Unidade 3 que a estrutura burocrática foi a solução encontrada pela sociedade industrial para tornar suas organizações mais competitivas dentro de uma lógica de mercado (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). É nas organizações burocráticas, portanto, que se vai verificar de forma mais evidente o exercício da autoridade racional-legal e é dessa constatação que o pensamento administrativo emerge: “[...] como consequência do processo de modernização da sociedade [...]” que “[...] é a expressão da lógica burocrática, baseada no controle da atividade humana por meio da regra, objetivando o aumento de produtividade e a geração de lucro na sociedade industrial.” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 12).

Esperamos que você tenha compreendido a partir dessa discussão que o pensamento administrativo não surge por acaso, mas como fruto de uma série de acontecimentos históricos que culminaram na emergência das organizações burocráticas como protagonistas do sistema capitalista e da sociedade industrial.

# Resumo

Nesta Unidade apresentamos a você o contexto de surgimento do pensamento administrativo. A ideia foi mostrar que o pensamento administrativo não surge por acaso, mas como consequência de uma série de fatos históricos que criaram um contexto para sua emergência. Assim, dividimos esses fatos em dois grandes grupos de acontecimentos: a consolidação do capitalismo e a emergência da sociedade industrial; e o processo de modernização da sociedade. A consolidação do capitalismo e a emergência da sociedade industrial podem ser explicadas por meio do desenrolar dos seguintes acontecimentos: a decadência do sistema feudal; a mudança do modo de produção e o desenvolvimento do sistema manufatureiro; o cercamento dos campos e o surgimento da classe trabalhadora; o surgimento do Estado Absolutista, a emergência da burguesia e o mercantilismo; e a Revolução Industrial. O processo de modernização da sociedade se deu como reflexo desse conjunto de acontecimentos e pode ser explicado de forma bastante sintética como a substituição progressiva da autoridade tradicional pela autoridade racional-legal como principal forma de mediar relações sociais na sociedade.

Agora que você compreendeu quais condições históricas possibilitaram o surgimento do pensamento administrativo, que tal rever o conteúdo discutido nesta Unidade resolvendo as atividades propostas? Vamos lá! Lembre-se, em caso de dúvidas, entre em contato com seu tutor, ele está preparado para ajudá-lo!

# Atividades de Aprendizagem

Leia o caso a seguir:

*Gal e Gilberto são casados e trabalham em casa. O negócio deles é informal: produzem e vendem doces e salgados para festas. A maioria dos clientes são pessoas que ficam sabendo por algum parente ou amigo que já comprou do casal: o famoso boca a boca. Certa vez, o casal foi entrevistado por um programa de TV que abordava a questão da informalidade no mercado de trabalho e deram mais detalhes sobre seu trabalho. Gilberto deu o seguinte depoimento: “É bom porque não temos chefe enchendo o saco. Além disso, quando percebo que estou cansado me dou uns dias de folga e não trabalho”. Gal por sua vez comentou: “Eu acho que seria bom ter alguns ajudantes, mas além de toda a burocracia de assinar carteira creio que teriam outros problemas também... Um que eu considero fundamental é o seguinte: não sei se esse ajudante saberia produzir como a gente. Tem todo um jeitinho de produzir. Eu hoje produzo tudo “a olho” com base em receitas que aprendi com minha mãe que por sua vez aprendeu com a minha avó... Não sei se a pessoa aprenderia direito... E isso poderia descaracterizar o nosso produto”. (Fonte: Elaborada pelo autor deste livro).*

1. Considerando o caso apresentado e o que você aprendeu sobre as condições geradoras do pensamento administrativo, responda:
  - a) O caso retratado poderia ser considerado como um exemplo para explicar o tipo de autoridade que segundo Max Weber passa a prevalecer com o processo de modernização da sociedade? Justifique sua resposta.
  - b) A forma como o trabalho é executado no caso retratado traz características convergentes ou divergentes ao sistema de trabalho que passa a prevalecer na sociedade com a revolução industrial e a consolidação do capitalismo? Justifique sua resposta.

## Atividades de Aprendizagem – Unidade 2

3. Fazendo referência às figuras a seguir, comente sobre acontecimentos sociais e históricos que contribuíram para o surgimento do pensamento administrativo.

Figura A

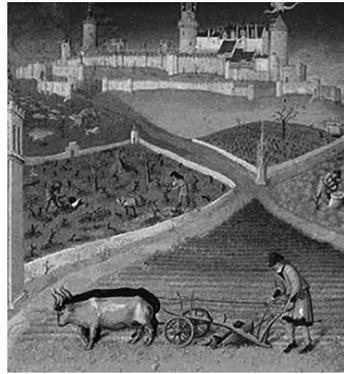


Figura B



Figura C



Figura D



# UNIDADE 3

## Abordagem Clássica da Administração

### Objetivos

Nesta Unidade, você vai:

- » Compreender as contribuições da Administração Científica, os autores e os principais conceitos.
- » Compreender as contribuições da Gestão Administrativa, os autores e os principais conceitos.
- » Compreender as contribuições da Teoria da Burocracia, o autor e os principais conceitos.

# Abordagem Clássica da Administração

## Linha de Montagem

(Novelli/Chico Buarque, 1980)

|  |   |  |
|--|---|--|
| <i>Linha linha de<br/>montagem</i>         | <i>Na mão, o ferro,<br/>a ferragem</i>      | <i>O que será que será<br/>que se veja</i> |
| <i>A cor a coragem</i>                     | <i>O elo, a montagem<br/>do motor</i>       | <i>Vai passar por lá</i>                   |
| <i>Cora coração</i>                        | <i>E a gente dessa<br/>engrenagente</i>     | <i>Gente que conhece<br/>a prensa</i>      |
| <i>Abecê abecedário</i>                    | <i>Dessa engrenagente</i>                   | <i>A brasa da fornalha</i>                 |
| <i>Ópera operário</i>                      | <i>Dessa engrenagente</i>                   | <i>O guincho do<br/>esmeril</i>            |
| <i>Pé no pé no chão</i>                    | <i>Dessa engrenagente<br/>sai maior</i>     | <i>Gente que carrega a<br/>tralha</i>      |
| <i>Eu não sei bem o<br/>que seja</i>       | <i>As cabeças<br/>levantadas</i>            | <i>Ai, essa tralha<br/>imensa</i>          |
| <i>Mas sei que seja o<br/>que será</i>     | <i>Máquinas paradas</i>                     | <i>Chamada Brasil</i>                      |
| <i>O que será que será<br/>que se veja</i> | <i>Dia de pescar</i>                        | <i>Sambe sambe São<br/>Bernardo</i>        |
| <i>Vai passar por lá</i>                   | <i>Pois quem toca o<br/>trem pra frente</i> | <i>Sanca São Caetano</i>                   |
| <i>Pensa pensa<br/>pensamento</i>          | <i>Também de repente</i>                    | <i>Santa Santo André</i>                   |
| <i>Tem sustém sustento</i>                 | <i>Pode o trem parar</i>                    | <i>Dia-a-dia Diadema</i>                   |
| <i>Fé café com pão</i>                     | <i>Eu não sei bem o<br/>que seja</i>        | <i>Quando for, me<br/>chame</i>            |
| <i>Com pão com pão<br/>companheiro</i>     | <i>Mas sei que seja o<br/>que será</i>      | <i>Pra tomar um mé</i>                     |
| <i>Para paradeiro</i>                      |   |  |
| <i>Mão irmão irmão</i>                     |   |  |

Caro estudante,

Após compreender em que contexto se dá o surgimento do pensamento administrativo, vamos partir para o entendimento das primeiras contribuições das chamadas Teorias da Administração.

Essas contribuições serão tratadas aqui dentro daquilo que chamaremos de Abordagem Clássica da Administração que contempla três

perspectivas: a Administração Científica, a Gestão Administrativa e a Teoria da Burocracia. A obra *Operários*, da pintora modernista brasileira Tarsila do Amaral, e a música *Linha de Montagem*, de Novelli e Chico Buarque, que utilizamos para introduzir esta Unidade dão uma ideia do contexto em que essas perspectivas se consolidam: é nas linhas de montagem que as máquinas vão estabelecer o ritmo do trabalho. Vamos em frente!



Figura 6: Operários (Tarsila do Amaral, 1933)  
Fonte: Amaral (2017)

## O Contexto de Surgimento da Abordagem Clássica

Como temos deixado claro desde as primeiras Unidades deste livro, que o pensamento administrativo trazido pela Abordagem Clássica não surge ao acaso. Ele decorre de um contexto histórico que foi propício ao seu aparecimento. Tal contexto pode ser explicado a partir da deixa dada pelo fim da Unidade 2: o surgimento da sociedade industrial, a consolidação do capitalismo e o processo de modernização da sociedade.

Sobral e Peci (2008) contextualizam material e intelectualmente o surgimento da Abordagem Clássica da administração. Do ponto de vista material, a Abordagem Clássica decorre das consequências da entrada do capitalismo em sua fase monopolista no final do século XIX e início do século XX, ou seja, da

René Descartes (1596-1650) foi um filósofo, físico e matemático francês. Autor da frase “Penso, logo existo”. É considerado o criador do pensamento cartesiano, sistema filosófico que deu origem à Filosofia Moderna. Sua preocupação era com a ordem e a clareza. Propôs fazer uma filosofia que nunca acreditasse no falso, que fosse fundamentada única e exclusivamente na verdade. Saiba mais sobre Descartes em: <[https://www.ebiografia.com/rene\\_descartes/](https://www.ebiografia.com/rene_descartes/)>. Acesso em: 20 out. 2017.

emergência dos grandes conglomerados industriais que concentravam mercado. Esses conglomerados se tornaram possíveis em função de fatores como: redução de custos com transporte; a possibilidade de produção em massa (estimulados por invenções tecnológicas como a máquina a vapor em 1765); e a desregulamentação do mercado (com relativa baixa influência dos governos nos negócios, favorecendo a concentração de indústrias). Tais fatores impactaram diretamente na necessidade de uma melhor organização do trabalho realizado nas indústrias. A busca por um olhar mais técnico e racional em relação à forma como as atividades laborais eram desempenhadas e a própria estrutura das organizações deveria ser pensada eram fatores cruciais para garantir o tão almejado lucro. Nesse sentido, a administração se torna útil de forma a produzir conhecimento sistematizado que auxiliasse uma melhor condução das atividades na indústria.

Do ponto de vista intelectual, muitos foram os pensadores que influenciaram o surgimento do pensamento administrativo. Prestes Motta e Vasconcelos (2011) lembram, por exemplo, da influência do filósofo, físico e matemático francês **René Descartes** que já no século XVII sugeria que o conhecimento até então constituído – muito baseado em costumes e tradições – não fosse ignorado ou desprezado, mas ajustado pelo uso da razão ou substituído, caso necessário (DESCARTES, 1979). Esse “ajuste” proposto por Descartes (1979, p. 37-38),

deveria ser dado por meio do estabelecimento de quatro preceitos ou do “verdadeiro método” para se chegar ao conhecimento de todas as coisas: jamais acolher algo como verdadeiro sem conhecer evidentemente como tal (evitar a precipitação e a prevenção); dividir cada uma das dificuldades encontradas em tantas partes quanto necessárias e possíveis para melhor resolvê-las; conduzir os pensamentos por ordem: dos objetos mais simples/fáceis de conhecer aos mais compostos; e fazer em toda parte enumerações tão completas e revisões tão gerais com a certeza de que nada foi omitido.

O pensamento de Descartes inaugura assim, o racionalismo “a atitude de quem confia nos procedimentos da razão para a determinação de crenças ou técnicas em determinado campo” [...], opõe-se “a atitudes **fideístas** ou **naturalistas** e tende a se confundir com a atitude marcante da Idade Moderna na sua rebelião contra o feudalismo e a **teologia**” [...]; crê na razão humana como “[...] único guia do homem e inicia um combate à religião e a formas de mitos ou superstições” (HAGUETTE,

### Fideísta

Que ou quem, desprezando a razão, preconiza a superioridade da fé no conhecimento das verdades inatingíveis. Fonte Houaiss (2009).

### Naturalista

Que ou aquele que é seguidor ou partidário de concepções naturalistas. Fonte: Houaiss (2009).

### Teologia

Ciência ou estudo que se ocupa de Deus, de sua natureza e seus atributos e de suas relações com o homem e com o universo. Fonte: Houaiss (2009).

2013, p. 198-199). De acordo com Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 24), o racionalismo atinge seu ápice no século XVIII, para ser no século XIX aplicado às ciências naturais e após, às ciências sociais, dentre as quais, a administração enquanto ciência social aplicada, já no século XX.

Você verá na sequência desta Unidade como as primeiras ideias sobre a administração partem justamente dessa perspectiva cartesiana: a ênfase na racionalização e nos métodos. No caso da administração, a racionalização do trabalho.

Outro filósofo e também jurista que com suas ideias também acaba por influenciar o surgimento da administração é o inglês **Jeremy Bentham**, com suas ideias sobre o utilitarismo. “A natureza colocou o gênero humano sob o domínio de dois senhores soberanos: a dor e o prazer”: é com essa afirmação que Bentham (1979, p. 3) inicia suas colocações acerca do princípio da utilidade. Utilidade designa aquela propriedade existente em qualquer coisa em virtude da qual o objeto promova o prazer (benefício, vantagem, bem ou felicidade) ou impeça a dor (dano, mal ou infelicidade) de determinado indivíduo ou de uma comunidade em geral (BENTHAM, 1979). Assim, uma determinada ação estará em consonância com o princípio da utilidade quando a tendência em aumentar a felicidade de um indivíduo ou de uma comunidade for maior que sua tendência a reduzi-la (BENTHAM, 1979).

Jeremy Bentham foi o criador da filosofia política conhecida como utilitarismo, familiarizou-se, desde criança, com as línguas grega e latina. Estudou no Queen's College, em Oxford, de 1760 a 1763, e graduou-se aos 15 anos. Saiba mais sobre Jeremy Bentham em <<https://educacao.uol.com.br/biografias/jeremy-bentham.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 20 out. 2017.

Você talvez deva estar se perguntando: mas e o que isso tem a ver com o surgimento do pensamento administrativo? Vamos adiante!

Com esse pensamento, Bentham (1979) tenta explicar como os indivíduos agem buscando a maximização do prazer e a minimização da dor. Assim, se pegarmos como pano de fundo o trabalho do operário na indústria, usando o princípio da utilidade de Bentham poderíamos afirmar que um operário tenderá a fazer o mínimo esforço possível para o trabalho, e só fará diferente se obtiver algo em troca que faça vale a pena. No contexto de uma sociedade que estava se firmando como industrial em que o operário vendia sua força de trabalho em troca de salário, esse “algo em troca” significava mais salário.

Adam Smith foi um economista e filósofo escocês, nascido em 1723. É considerado como aquele que mais contribuiu para a moderna percepção da economia de livre mercado. Segundo seu livro mais importante, “Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações”, a riqueza das nações e dos indivíduos em geral eram frutos de seus interesses próprios (self-interest), sendo que o bem que todos os indivíduos proporcionam não é autopercebido. Saiba mais sobre Adam Smith em: <<https://www.infoescola.com/economia/adam-smith/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

No século XVI, na Europa central, foi iniciado um movimento de renovação da Igreja cristã denominado Reforma Protestante. Já no final da Idade Média vários fatores contribuíram para que isso ocorresse: a formação dos Estados Nacionais ou as modernas nações europeias, com toda a descentralização política e com príncipes limitando a autoridade do Imperador e com forte tensão entre o Estado e a Igreja. Saiba mais sobre esse assunto em: <<https://www.infoescola.com/historia/reforma-protestante/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

Não há como deixar de falar também sobre as influências das ideias do liberalismo econômico que teve o economista e filósofo escocês **Adam Smith** como principal nome. Para Hunt (2005), a principal conclusão a que Smith chega na obra *A Riqueza das Nações* de 1776 é a de que o capitalismo *laissez-faire* é o melhor sistema econômico possível, pois, como uma “mão invisível”, é capaz de canalizar “[...] as motivações egoístas e interesseiras dos homens para atividades mutuamente complementares que promoveriam, de forma harmoniosa, o bem-estar de toda a sociedade.” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 27).

Tal conclusão está embasada nos seguintes argumentos, segundo Hunt (2005):

- a) O nível de produção de qualquer sociedade dependia do número de trabalhadores produtivos e do nível de sua produtividade.
- b) A produtividade dependia da especialização ou da extensão da divisão do trabalho.
- c) A acumulação de capital decorrente da produtividade alcançada é a principal fonte de progresso econômico, e os lucros a fonte do novo capital.
- d) Quaisquer interferências do governo tendiam a restringir os mercados, reduzindo a taxa de acumulação de capital, bem como diminuindo a extensão da divisão do trabalho e por consequência o nível de produção social.

As ideias de Smith influenciaram o estudo do funcionamento da economia capitalista e serviram de base para a constituição do pensamento administrativo, pautado em conceitos centrais defendidos pelo economista como: eficiência, produtividade e divisão do trabalho.

Por fim, cabe considerar ainda as contribuições do sociólogo alemão Max Weber de quem já tratamos anteriormente ao abordarmos o processo de modernização da sociedade na Unidade 2, você lembra? Então vamos em frente!

Max Weber, na obra *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, vai mostrar como as ideias difundidas a partir da **Reforma Protestante** iniciada

por **Martinho Lutero** no século XVI vão influenciar numa ética individualista, ou seja, de que a diligência e o trabalho duro de cada indivíduo seria o melhor caminho para agradar a Deus (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011; HUNT, 2005). O protestantismo foi assim, uma religião encontrada pelos capitalistas para justificar sua busca pelo lucro, opondo-se frontalmente aos dogmas da Igreja Católica que pregavam que o caminho para a salvação do homem deveria ser intermediada pela Igreja, sendo que o homem não deveria fazê-lo por si só (HUNT, 2005). De acordo com Weber (2009, p. 155), essa ética protestante teve uma significação palpável para o desenvolvimento do capitalismo e

Martinho Lutero (1483-1546) foi um sacerdote católico alemão, o principal personagem da Reforma Protestante realizada na Europa no século XVI. Saiba mais sobre Lutero em: <[https://www.ebiografia.com/martinho\\_lutero/](https://www.ebiografia.com/martinho_lutero/)>. Acesso em: 20 out. 2017.

[...] teve o efeito [psicológico] de liberar o *enriquecimento* dos en-  
traves da ética tradicionalista, rompeu as cadeias que cerceavam a  
ambição de lucro, não só ao legaliza-lo, mas também ao encará-lo  
[...] como diretamente querido por Deus.

A administração seria uma forma de viabilizar o acúmulo de capital por meio do controle do trabalho do operário, para que este não se desviasse do trabalho duro que lhe garantiria também, por consequência a sua própria salvação.

Com esses autores cremos que é possível que você tenha uma ideia de como se justificou do ponto de vista **intelectual** o surgimento da Abordagem Clássica da Administração. Influenciados por esse ponto de vista, os autores dessa abordagem partem do pressuposto que “[...] o homem é um ser eminentemente racional e que, ao tomar uma decisão, conhece todos os cursos de ação disponíveis, bem como as consequências da opção por qualquer um deles” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 25). Assim, para esses autores o trabalhador nas fábricas vai atuar de modo a minimizar sua dor e maximizar seu prazer, ou seja, evitando o trabalho tanto quanto possível e lutando para obter o máximo de ganhos materiais (salários). Prestes Motta e Vasconcelos (2011) e Chiavenato (2014a) vão trabalhar o conceito de *homo economicus* ao se referirem à forma como o homem era visto pela abordagem clássica da administração.

Passemos agora para as três correntes ou perspectivas em que podemos dividir essa abordagem: a Administração Científica, a Gestão Administrativa e a Teoria da Burocracia.

### Intelectual

Intelectual é um adjetivo que caracteriza algo ou alguém que desempenha uma atividade de natureza mental, relacionado com o intelecto e a inteligência. Um intelectual é a pessoa que produz pensamentos. Fonte: Houaiss (2009).

# A Administração Científica

A primeira corrente da Abordagem Clássica pode ser denominada de Administração Científica e seu nome decorre do livro *Princípios de Administração Científica* de 1911 cujo autor é considerado o precursor das teorias administrativas: o americano **Frederick Winslow Taylor**. Taylor embora tenha se tornado engenheiro mecânico, e dirigente de uma grande empresa, iniciou sua carreira profissional como operário. Foi observando os colegas de trabalho no chão de fábrica que Taylor pôs-se a desenvolver seus estudos e contribuições para aquilo que mais tarde viria a chamar de administração científica.

Antes de sua principal obra, Taylor escreveu *Administração de Oficinas*, em 1903, na qual apresentou uma de suas maiores contribuições: o estudo de tempos e movimentos, ou seja, uma técnica de racionalização do trabalho do operário que consistia na decomposição analítica do trabalho, sua racionalização e simplificação com o objetivo de garantir maior rendimento, menor esforço e maior produtividade (CHIAVENATO, 2014a). Assim, se cada trabalho fosse dividido em suas menores partes seria possível treinar cada trabalhador para realizá-lo da melhor forma possível, especializando-o e assim obtendo a maior eficiência em sua realização. Com o estudo de tempos e movimentos Taylor buscava, segundo Chiavenato (2014a):

- » racionalização do trabalho com o estabelecimento de normas de atuação laboral bem detalhadas;
- » fixação de tempos padrões;
- » eliminação dos movimentos inúteis e introdução de novas ferramentas de trabalho;
- » seleção e treinamento de pessoal mais eficaz e racional tornando-o especializado;
- » maior eficiência e maior rendimento do trabalhador;
- » fixação e equidade de salários e concessão de prêmios;
- » cálculo preciso do custo unitário e preço de venda; e
- » conciliação do interesse da organização (eficiência/lucro) com o interesse dos trabalhadores (maiores salários).

Frederick Winslow Taylor foi um engenheiro norte-americano que introduziu o conceito da chamada Administração Científica, revolucionando todo o sistema produtivo no começo do século XX e criando a base sobre a qual se desenvolveu a atual Teoria Geral da Administração. Saiba mais sobre Taylor em: <https://www.infoescola.com/biografias/frederick-taylor/>. Acesso em: 20 out. 2017.

Você consegue perceber aqui a influência do racionalismo de Descartes do qual tratamos na contextualização dessa abordagem? Qual a relação do estudo de tempos e movimentos com o método cartesiano? Reflita sobre esse assunto!

Dando sequência às contribuições de Taylor, foi com *Princípios de Administração Científica* que Taylor marcou definitivamente a administração por entender que ela devesse ser tratada de forma científica. Taylor inicia o livro tecendo três críticas centrais à situação de seu país, os Estados Unidos.

Vale destacar que nas duas primeiras décadas do século XX (época em que Taylor publica *Princípios*) os Estados Unidos já disputava com a Alemanha a sucessão da hegemonia inglesa, tendo se tornado os principais produtores de aço e automóvel (COSTA, 2005).

No capítulo introdutório, Taylor (1990) denuncia o desperdício; a falta de homens eficientes, preparados e treinados; e a falta de uma ciência da administração com normas, princípios e leis claramente definidos que pudessem dar conta da falta de “eficiência nacional”. É para dar conta desses problemas que Taylor (1990) vai propor o que ele denomina de princípios fundamentais da administração científica.

Para Taylor (1990), os fundamentos da administração científica estão pautados nos seguintes pressupostos:

- » O principal objetivo da administração deve ser garantir ao mesmo tempo a prosperidade ao patrão (mais lucros) e ao empregado (mais salários), o que implica que os interesses de ambos são comuns e não necessariamente antagônicos: produzir em ritmo mais rápido e com maior eficiência torna-se benéfico para todos.
- » Deve-se acabar com a vadiagem no trabalho, causada: pela falsa impressão dos trabalhadores de que maior rendimento gerará maior desemprego (poder-se-ia contratar um mais produtivo no lugar de dois menos produtivos); pelo sistema defeituoso da administração que favorece que os trabalhadores façam “cera”, para proteger seus interesses (tendência natural a evitar o trabalho); e métodos ineficientes de trabalho (baseados na mera observação) que favorecem o desperdício do esforço dos trabalhadores.
- » Deve-se realizar a divisão do trabalho entre a gerência (responsável por preparar e instruir os operários de modo cordial para torná-los

aptos a desempenhar suas tarefas com base em leis científicas) e os trabalhadores (responsáveis pela execução do trabalho de forma orientada).

- » Deve-se substituir os métodos empíricos baseados na mera observação por métodos científicos de trabalho.

Partindo desses pressupostos, Taylor (1990) irá tratar daqueles que considera os princípios da administração científica, os quais ele resume em quatro:

- » Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos, substituindo o critério individual do operário por uma ciência.
- » Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador, evitando que o trabalhador escolha ele os processos por acaso.
- » Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo o trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida.
- » Manter divisão equitativa do trabalho e de responsabilidades entre a direção (a quem cabe atribuir o trabalho) e o operário (a quem cabe executar o trabalho).

Além de definir quais são para ele os princípios da administração científica, Taylor (1990) aborda outros assuntos que o ajudam a embasá-los, lançando mão de uma série de exemplos práticos extraídos de observações realizadas na empresa em que atuou, a *Midvale Steel Works*. Listaremos a seguir um resumo desses temas:

- » Lei da Fadiga: sendo o trabalho do homem limitado pela fadiga, o que acaba por impactar na produtividade, cabe à gestão realizar um estudo dos movimentos de modo que – considerando os aspectos de ordem fisiológica do indivíduo – o trabalho seja o mais adequado possível considerando o uso do corpo, o arranjo físico e o uso de equipamentos e ferramentas (CHIAVENATO, 2014a).
- » Seleção de pessoal: para cada tipo de trabalho deve-se escolher o homem mais apropriado para desempenhá-lo, considerando que “[...] cada ato elementar do trabalhador pode ser reduzido a uma ciência.” (TAYLOR, 1990, p. 56).
- » Padronização de instrumentos e ferramentas: o estudo de tempos e movimentos permite a melhoria dos instrumentos e ferramentas de

trabalho de modo que se adequem a cada trabalho específico: para cada trabalho um instrumento ou ferramenta padrão.

- » Pagamento de gratificações e prêmios: ao trabalhador deve ser atribuído pagamento de boa gratificação ou prêmio toda vez que conseguir fazer toda a tarefa em tempo fixado.
- » Planejamento do serviço: para que o trabalhador seja bem instruído é necessário um planejamento prévio que envolva instruções escritas e minuciosas a respeito do melhor processo para desempenhar cada tarefa, tendo em vista que para cada trabalho específico a uma única e correta maneira de desempenhá-lo.
- » Supervisão funcional: é necessário designar instrutores para observar se os trabalhadores entendem e aplicam as instruções que lhe são atribuídas, sendo que para cada tipo de trabalho deve ser designado um supervisor escolhido por seus conhecimentos e habilidades naquela especialidade, devendo ser capazes não somente de dizer o que deve fazer o trabalhador, mas também, se necessário, executar o trabalho em sua frente exemplificando como deve ser feito.
- » Cooperação do trabalhador no aperfeiçoamento de métodos de trabalho: o trabalhador deve ser estimulado a sugerir o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, porém esta sugestão deve ser avaliada e testada pela administração para só então, se for o caso, ser implementada, devendo o trabalhador ser premiado pela proposta.
- » A população como beneficiária da administração científica: o maior beneficiário do emprego dos métodos científicos de administração será o público em geral, tendo em vista que a maior produtividade levará não só a ganhos do ponto de vista dos trabalhadores e empregadores na forma de salários e lucros, mas também da população que verá o preço final dos bens produzidos mais acessível.

Ao final do livro, Taylor (1990) sintetiza que a administração científica constitui uma combinação global dos seguintes elementos, representado na figura a seguir:

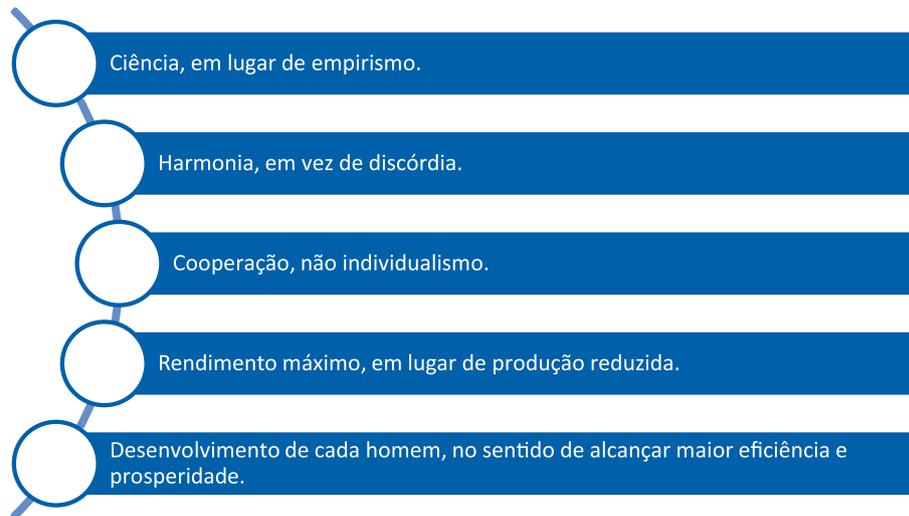


Figura 7: Elementos da Administração Científica  
Fonte: Adaptada de Taylor (1990)

Embora Taylor tenha sido o principal nome da administração científica, é possível destacar outros autores que também contribuíram com este movimento. Vamos conhecer alguns deles e suas principais contribuições?

- » Henry Ford: foi um empresário americano que na segunda década do século XX desenvolveu um sistema de trabalho baseado em linhas de montagem para a fabricação de automóveis. A ideia era que os trabalhadores realizassem o mínimo de movimentação possível, tendo em vista que esteiras rolantes conduziam as peças em trono das quais o operário trabalhava. Isso possibilitou ganhos em produtividade permitindo “a generalização da linha de montagem e de um sistema econômico fundamental para a consolidação da sociedade industrial” denominado fordismo o qual influenciou o sistema produtivo mundial até por volta da década de 1970, quando o modo de produção japonês, baseado no modelo Toyota (toyotismo) passa a ganhar espaço (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 33). A figura a seguir retrata a linha de montagem fordista.

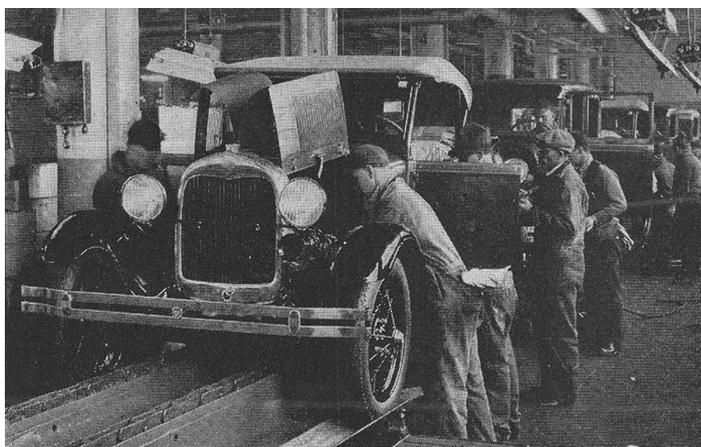


Figura 8: Linha de montagem fordista  
 Fonte: Literary Digest (1928)

» Henry Laurence Gantt: engenheiro americano, fortemente influenciado pelos trabalhos de Taylor com quem trabalhou fez contribuições originais como o sistema de pagamento de incentivo tarefa-bônus pelo qual o trabalhador recebia um bônus ao alcançar um padrão desejado (SILVA, 2013). Além disso, pode-se mencionar o gráfico de Gantt até hoje utilizado, por exemplo, na gestão de projetos como ferramenta de planejamento e controle que permite contabilizar o tempo das atividades e visualizar a dependência entre elas. A Figura 9 ilustra o gráfico de Gantt aplicado a um *software* de gerenciamento de projetos.

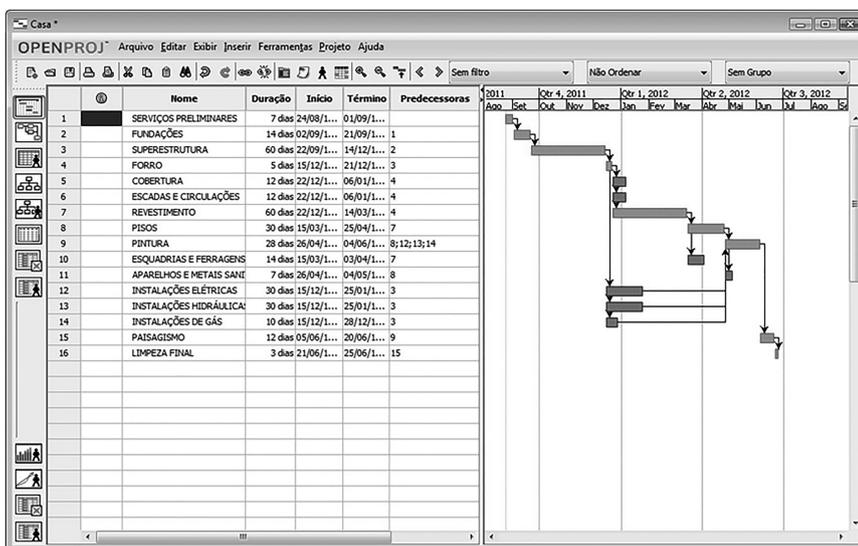


Figura 9: Gráfico de Gantt  
 Fonte: Construa! (2012)

- » Frank Bunker e Lilian Moller Gilbreth: o “casal Gilbreth” baseou seus estudos no estudo de tempos e movimentos de Taylor, tendo demonstrado especial interesse pelo esforço humano no aumento da produtividade (SILVA, 2013). Vale destacar que o próprio Taylor faz menção a Frank Gilbreth em *Princípios de Administração Científica* falando da aplicação que ele fez da administração científica no setor de construção civil, além de outras contribuições relacionadas ao estudo da fadiga humana (TAYLOR, 1990).

Outros autores costumam ser mencionados como pertencentes ao movimento de administração científica, porém como a ideia aqui não é esgotar o tema, mas apresentar suas ideias centrais focou-se no trabalho de Taylor e daqueles que mais comumente são mencionados pelos diversos autores que trabalham as teorias administrativas.

Discutidos os principais pontos da administração científica, é válido salientar que embora seus métodos de administração focados no trabalho contribuíram de fato com a administração, a quase obstinação pelos ganhos em produtividade e eficiência não deixou de ser alvo de críticas. Com base em Prestes Motta e Vasconcelos (2011) destacamos algumas das principais críticas ao movimento da administração científica:

- » Foco na busca incessante pelo aumento do lucro dos dirigentes à custa da limitação dos direitos e do bem-estar dos empregados, sendo o trabalhador um mero instrumento ou uma peça que fazia o processo produtivo funcionar.
- » A concepção de homem da administração científica (*homo economicus*) baseada na ideia de que o homem é motivado por incentivos monetários e simplistas não era capaz de considerar a **complexidade da natureza humana**.
- » A ideia de que existe uma única maneira correta de realizar um trabalho (*the one best way*) foi criticada, pois no longo prazo tenderia a não aumentar a produtividade, bem como provocaria o surgimento de comportamentos negativos em relação aos dirigentes e à própria organização.
- » A incompatibilidade na ideia de harmonia de interesses entre empregadores e trabalhadores, tendo em vista que na prática há uma tendência pró-empregadores em termos de ganhos.

Tal crítica está muito relacionada ao surgimento da abordagem comportamentalista que veremos na próxima Unidade. Fique atento!

- » A não consideração dos aspectos relacionais e informais inerentes às organizações (os quais serão tomados como ideias centrais da Escola de Relações Humanas a qual discutiremos na próxima Unidade), o que afastava a “teoria” da “prática” organizacional.

Sobral e Peci (2008) acrescentam ainda as seguintes limitações do movimento:

- » a concepção da organização como um sistema fechado, tendo em vista que não considerava a influência das forças externas à organização;
- » criava condições que favoreciam a alienação do trabalhador, especialmente em função do foco excessivo na especialização e na divisão do trabalho.

Por fim, cabe ainda trazer uma importante crítica trazida por autores como Chiavenato (2014a) que praticamente põe em cheque a própria forma como Taylor denomina suas contribuições: “científicas”. Taylor parte do pressuposto que a melhor forma de melhorar a eficiência das organizações é por meio do emprego de uma administração pautada em métodos “científicos”. Mas você recorda o que discutiu sobre o conceito de ciência na disciplina de Metodologia da Pesquisa, certo? Lembre-se do que faz um conhecimento “científico”? Pois bem, o que ocorre é que os autores do movimento da administração científica propuseram-se a desenvolver uma ciência “sem, entretanto, apresentar comprovação científica de suas proposições e princípios”, utilizando “[...] pouquíssima pesquisa e experimentação científica para comprovar suas teses” (CHIAVENATO, 2014a). Além disso, há que se considerar que o próprio Taylor (1990) parece desconsiderar uma das principais limitações inerentes às ciências sociais: a impossibilidade de generalização. Isso fica evidente quando Taylor (1990, p. 23) termina de definir os objetivos de seu estudo:

[...] esperamos, contudo, ter deixado claro que os mesmo princípios, com resultados iguais, podem ser aplicados em qualquer atividade social: na direção de nossos lares, na gerência de nossas fazendas, na administração de nossas casas comerciais, grandes e pequenas, na administração de igrejas, de institutos filantrópicos, de universidades e de serviços públicos.

Assim, é que a administração científica com a pretensão de generalizar os resultados de casos específicos (no caso as fábricas onde Taylor e os demais seguidores faziam seus estudos sobre métodos de trabalho) para todos os demais

casos (como sugere Taylor na citação supracitada) acaba por inviabilizar a cientificidade requerida para a administração. Reflita: aplicar os métodos discutidos por Taylor numa indústria típica traria resultados iguais na administração de uma universidade, de uma igreja ou de uma instituição filantrópica, ou mesmo numa indústria do mesmo setor daquela que Taylor teria baseado seus estudos?

Talvez a resposta a essa questão vá se tornando mais clara na medida em que avançamos com o conteúdo! Tenha ela em mente, pois logo voltaremos a questionar você novamente! Enquanto isso, vamos em frente!

Reconhecidas as limitações da administração científica, é inevitável que reconheçamos também que suas contribuições para a sociedade contemporânea são factuais. Num artigo publicado em 2011 na *Revista GV-executivo* intitulado *Um século de taylorismo* por ocasião do centenário da publicação de *Princípios de Administração Científica*, Rosa (2011) faz uma análise das principais contribuições trazidas pelo taylorismo, bem como demonstra como seus escritos influenciam ainda hoje a administração das organizações. Além das contribuições já discutidas, Rosa (2011) fala sobre o quanto o método desenvolvido por Taylor e cuja lógica o modelo fordista ampliou se espalhou ao redor do mundo. Chegou às fábricas na França durante a **Primeira Grande Guerra (1914-1918)**;

à Alemanha nazista no período entre as guerras por meio do Instituto Alemão de Treinamento Técnico do Trabalho (Dinta); ao Brasil na década de 1930 por intermédio do Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort), responsável por divulgar e implementar o método taylorista de produção na indústria paulista (BATISTA, 2015); ao Japão logo após a Segunda Grande Guerra (1939-1945); e mesmo na antiga União Soviética (URSS) com adaptação ao sistema socialista “[...] combinado ao chamado stakhanovismo, desenvolvido por Alexei Stakhanov, um dos responsáveis pelo aumento da produtividade na área da mineração, sendo, mais tarde, aplicado em todos os setores da indústria soviética.” (ROSA, 2011, p. 24).

Rosa (2011, p. 25) destaca ainda as contribuições da administração científica fora do ambiente fabril, como nos escritórios em geral, o que fez desenvolver a área de Organização, Sistemas e Métodos – disciplina que você verá mais adiante no curso – em que “[...] o trabalho era racionalmente organizado em organogramas e fluxogramas que detalhavam posições e a sequência de atividades a serem executadas em cada uma delas”.

O estopim deste conflito foi o assassinato de Francisco Ferdinando, príncipe do império austro-húngaro, durante sua visita a Sarajevo (Bósnia-Herzegovina). As investigações levaram ao criminoso, um jovem integrante de um grupo Sérvio chamado mão-negra, contrário a influência da Áustria-Hungria na região dos Balcãs. Saiba mais sobre a Primeira Guerra Mundial em: <<http://www.sohistoria.com.br/ef2/primeiraguerra/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

A mesma lógica foi adotada por organizações de serviços por meio da definição dos fluxos e padrões de atendimento. Você já foi contactado ou contactou uma organização e foi atendido por meio de um sistema de **call center**? Pense nesse atendimento e tente fazer a relação com o que você aprendeu até agora nesta Unidade.

A educação também é mencionada pelo autor como uma área influenciada pelo taylorismo, seja na área do ensino com a padronização de currículos, conteúdos e métodos de ensino, ou mesmo na pesquisa onde as áreas de estudo foram se tornando especializadas, e sua avaliação feita com base em critérios quantitativos de análise: quanto mais artigos científicos se produzem em determinado espaço de tempo, mais eficiente torna-se o pesquisador e mais prestígio ele acumula.

Na área do varejo, como deixar de relacionar as redes de **fast food** muito presentes nas praças de alimentação de um shopping? Perceba se já foi ou quando for a uma dessas redes, como o atendimento costuma ser padronizado e a forma como as pessoas se movimentam e desempenham suas tarefas até que o pedido seja entregue ao cliente seguem etapas pré-estabelecidas.

Rosa (2011) termina seu artigo mostrando que passado um século de taylorismo nossa sociedade continua impregnada de sua lógica, ainda que com novas “roupagens”. Afinal, o “colaborador” que antes era apenas “funcionário” continua sendo cobrado por sua eficiência, não é mesmo?

Após discutir sobre o movimento da administração científica, abordaremos, na sequência, a segunda perspectiva da abordagem clássica da administração: a Gestão Administrativa.

## Gestão Administrativa

Assim como nos Estados Unidos, onde o pensamento administrativo se estabelece a partir da obra de Taylor, também na Europa – berço da sociedade industrial – é evidente a preocupação com a administração das organizações. De fato, como já mencionado, o taylorismo ganha o mundo, desde as primeiras décadas do século XX, vindo a se tornar – ao menos até a década de 1970 (quando o **toyotismo** começa a ganhar força) – o principal padrão produtivo da sociedade industrial.

É uma central de atendimento que tem como objetivo fazer a interface entre o cliente e a empresa. É uma expressão do inglês *call* (chamada) center ou centre (central). Saiba mais em: <<https://www.significados.com.br/call-center/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

*Fast food* ou comida pronta é o nome dado ao consumo de refeições que podem ser preparadas e servidas em um intervalo pequeno de tempo. Saiba mais em: <<https://www.significados.com.br/fast-food/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

O toyotismo é um sistema de produção industrial difundido a partir da década de 1970 e caracterizou-se por flexibilizar a fabricação de mercadorias. Saiba mais em: <<http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/geografia/toyotismo.htm>>. Acesso em: 22 out. 2017.

Desenvolveu a Teoria Clássica da Administração', caracterizada pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do Homem Econômico e pela busca da máxima eficiência. Saiba mais em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol/13239/>>. Acesso em: 22 out. 2017.

Tal preocupação torna-se evidente quando observado que logo após a publicação da principal obra de Taylor, **Henri Fayol (1841-1925)**, um engenheiro francês publica em 1916 *Administração Industrial e Geral*. Diferentemente de Taylor que desenvolveu uma “administração científica” que buscou explicar como deveria ser feita a administração a partir da execução do trabalho dos operários no chão de fábrica – mesmo porque foi de sua atuação como operário que Taylor foi construindo suas ideias –, Fayol desenvolve uma perspectiva de administração que se baseia no olhar da alta gerência tendo sua atuação profissional sempre sido voltada ao nível diretivo.

Já no prefácio da obra, Fayol (1994) afirma que a administração é fundamental na direção de qualquer negócio, independentemente do porte ou setor de atuação e que busca por meio de seu livro expor suas ideias relativas a maneira pela qual ela deveria ser exercida. Vale salientar que os termos “industrial” e “geral” que o autor utiliza para nomear sua obra parecem querer demonstrar justamente que aquilo de que está tratando não se refere apenas à administração de indústrias, mas a qualquer organização. Isso fica evidenciado ao longo do texto, quando busca aplicar os conceitos que explica tanto às organizações privadas como às organizações estatais.

Fayol (1994) divide seu livro em duas partes: na primeira dedicada a argumentar sobre a necessidade e a possibilidade do ensino da administração, e a segunda discutindo os princípios e elementos da administração. Vamos verificar quais as contribuições trazidas por ele?

Assim, inicia a primeira parte do livro trazendo uma definição do que entende por administração, operação que em conjunto com outras cinco constitui as funções essenciais existentes em qualquer empresa (FAYOL, 1994). O Quadro 3 traz uma definição de cada uma dessas funções, incluindo a administrativa.

| Funções essenciais | Operações envolvidas                                      |
|--------------------|---|
| Técnicas           | Produção, fabricação e transformação.                     |
| Comerciais         | Compras, vendas e permutas.                               |
| Financeiras        | Procura e gerência de capitais.                           |
| Segurança          | Proteção de bens e de pessoas.                            |
| Contabilidade      | Inventários, balanços, preços de custo, estatística, etc. |
| Administrativas    | Previsão, organização, comando, coordenação e controle.   |

Quadro 3: Funções essenciais de uma empresa

Fonte: Adaptado de Fayol (1994, p. 23)

Fayol (1994, p. 25) dará especial destaque às funções administrativas, pois para ele são as únicas que “tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos”. Tanto assim, que dedicará parte substancial da segunda parte de sua obra a destrinchá-las, quando aborda sobre os “elementos de administração”. É partindo das operações que a constituem que Fayol (1994) definirá a administração como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Você recorda que tratou de cada uma dessas operações lá na disciplina de Introdução à Administração? Pois bem, a origem está aqui: foi Fayol quem as definiu pela primeira vez. A Figura 10 traz a definição de cada operação ou função que compõe a administração. Observe:

**Prever**

Sondar o futuro e traçar o programa de ação. Calcular o futuro e prepará-lo.

**Organizar**

Constituir o duplo organismo, material e social, da empresa.

**Comandar**

Dirigir o pessoal. Fazer o corpo social funcionar.

**Coordenar**

Ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços.

**Controlar**

Velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Figura 10: Funções administrativas  
Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 26)

Além de definir as funções essenciais de uma empresa, dando destaque às funções administrativas, do qual decorre o próprio conceito de administração, Fayol (1994) explica que o desempenho dessas funções está relacionado a um

conjunto de qualidades e conhecimentos requeridos de quem as exerce. São eles: as qualidades físicas, intelectuais e morais, a cultura geral, os conhecimentos especiais e a experiência. Para ele, a necessidade de tais qualidades e conhecimentos variará conforme a natureza e a importância da função. Por exemplo, um operário precisaria de mais qualidades físicas relacionadas ao vigor e à destreza que um Diretor, de quem seria exigida relativamente maior qualidade intelectual, relacionada ao discernimento, força e agilidade intelectual.

---

---

Observe de que forma análoga, é feita uma relação entre o nível hierárquico ocupado pelo pessoal e o exercício das funções essenciais. Demonstra-se, por exemplo, que um operário deve ter maior capacidade de exercício da função técnica do que um diretor, que deverá estar mais apto a desempenhar a função administrativa.

---

---

Finalizando a primeira parte do livro, Fayol (1994) trará a tona uma discussão que o torna pioneiro na defesa do ensino da administração. Defende a formação de administradores com base em uma “doutrina administrativa” que por sua vez se originaria da comparação e da discussão acerca das ideias pessoais de dirigentes de empresas “[...] sobre os princípios que consideram mais adequados para facilitar a marcha dos negócios e sobre os meios mais favoráveis à realização desses princípios.” (FAYOL, 1994, p. 38).

Fayol (1994, p. 43) inicia a segunda parte do livro, destacando o corpo social (ou o pessoal) como órgão e instrumento da função administrativa, sendo que lança mão de princípios – os quais utiliza como sinônimo de leis ou regras – que devem ser considerados para garantir sua “saúde” e “bom funcionamento”. Interessante ponderar que quando define esses princípios Fayol (1994) já flerta com uma ideia que será muito cara à teoria da contingência que trataremos na Unidade 6: a ideia de que em matéria de administração, tudo pode ser relativizado em função do contexto.

Fayol (1994, p. 43) afirma que

[...] não existe nada de rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida. Quase nunca se aplicará o mesmo princípio duas vezes em condições idênticas: é necessário

ter em conta circunstâncias diversas e variáveis, homens igualmente variáveis e diferentes e muitos outros elementos também variáveis. Tais princípios serão, pois, maleáveis e suscetíveis de adaptar-se a todas as necessidades. A questão consiste em servir-se deles: essa é uma arte difícil que exige inteligência, experiência, decisão e comedimento.

Mas quais seriam então esses princípios? Os esquemas a seguir trazem uma explicação sintética das conclusões trazidas por Fayol (1994) sobre cada um desses princípios.

**Divisão do Trabalho**

- Tem por finalidade produzir mais e melhor, com o menor esforço.
- Permite reduzir o número de objetivos sobre os quais devem ser aplicados a atenção e o esforço.
- Reconhece-se como a melhor maneira de obter o máximo proveito do indivíduo e da coletividade.
- Traz como consequência a especialização das funções e a separação dos poderes.

Figura 11: Divisão do trabalho  
 Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 44)

**Autoridade e Responsabilidade**

- Consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer.
- Num bom chefe, a autoridade pessoal (derivada das características inerentes a ele próprio) deve complementar a autoridade regimental ou estatutária (inerente à função).
- A responsabilidade é a consequência natural do exercício da autoridade.
- O não cumprimento da responsabilidade corresponde a uma taxa de sanção correspondente.

Figura 12: Autoridade e responsabilidade  
 Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 45)

**Disciplina**

- É o respeito às convenções (estabelecidas entre a empresa e seus agentes), que têm por objetivo a obediência, a assiduidade e os sinais exteriores com que se manifesta o respeito.
- A disciplina de um corpo social depende da capacidade dos chefes em fazê-la ser seguida.
- Para se estabelecer e se manter a disciplina é necessário: bons chefes, convenções claras e equitativas, e sanções penais rigorosamente aplicadas.

Figura 13: Disciplina  
 Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 46-47)

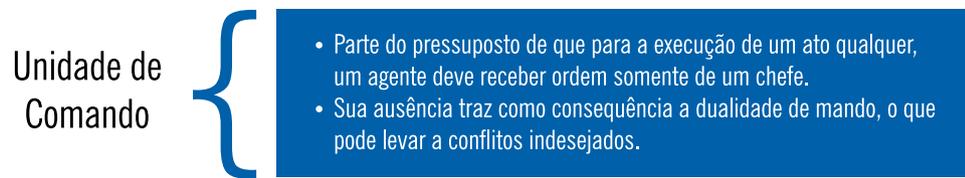


Figura 14: Unidade de comando

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 47-49)

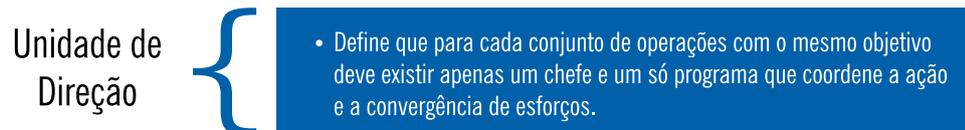


Figura 15: Unidade de direção

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 49)



Figura 16: Subordinação do interesse particular ao interesse geral

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 49-50)

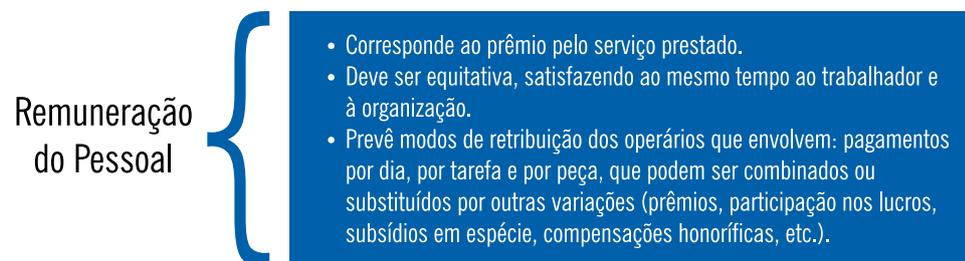


Figura 17: Remuneração do pessoal

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 50-56)

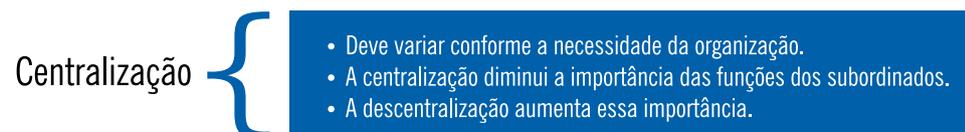


Figura 18: Centralização

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 56-57)

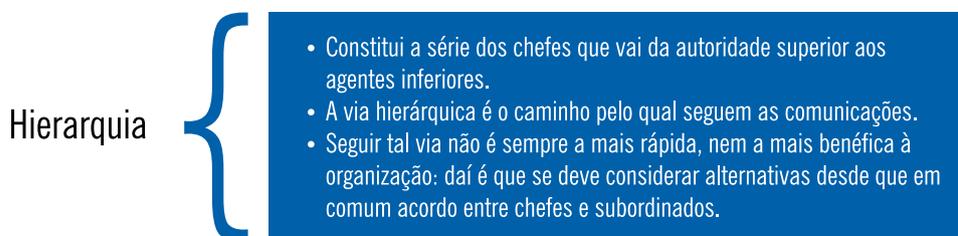


Figura 19: Hierarquia

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 57-59)

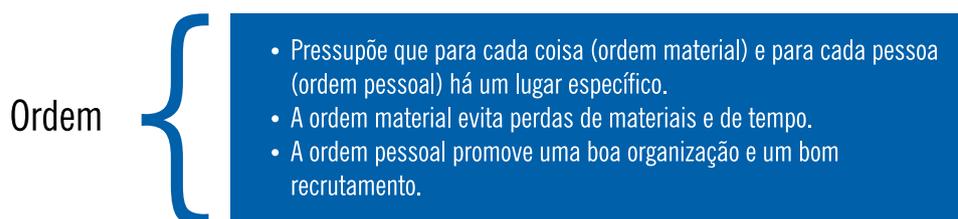


Figura 20: Ordem

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 59-60)



Figura 21: Equidade

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 61)

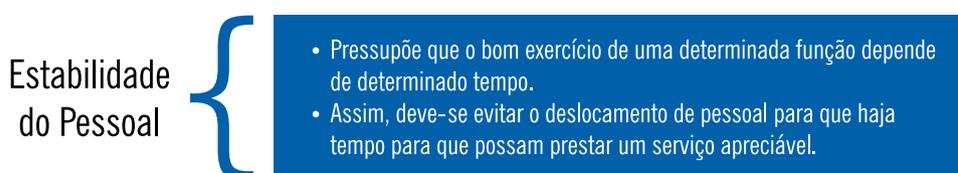


Figura 22: Estabilidade do pessoal

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 61)

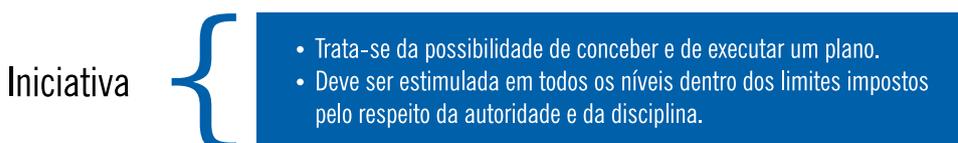


Figura 23: Iniciativa

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 62)

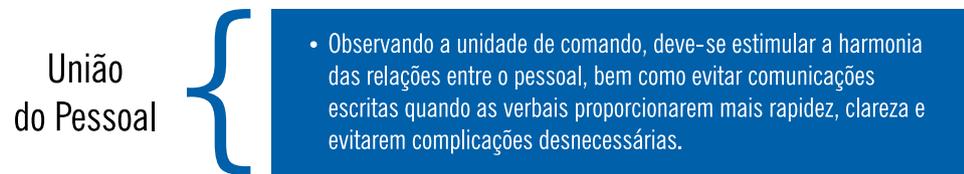


Figura 24: União de pessoal

Fonte: Adaptada de Fayol (1994, p. 63)

Fayol (1994) finaliza a segunda parte do livro aprofundando a discussão sobre as funções administrativas – também denominadas de elementos de administração –, as quais foram descritas na Figura 24.

Você sabia que durante as décadas de 1920 e 1930 alguns autores trouxeram contribuições para a administração muito alinhadas à perspectiva de Fayol, a ponto de serem denominados de seus “seguidores” (SILVA, 2013)? Vamos conhecer alguns deles:

- » Luther H. Gulick (1892-1983): diretor do Instituto de Administração Pública da Universidade de Columbia e membro do Comitê de Gerenciamento Administrativo do presidente dos Estados Unidos (1933-1945) Franklin D. Roosevelt (1882-1945), ampliou as funções administrativas para além daquelas definidas por Fayol, desenvolvendo aquilo que denominou de POSDCORB as iniciais das seguintes funções respectivamente: *planning* (planejamento), *organizing* (organização), *staffing* (assessoria), *directing* (direção), *coordination* (coordenação), *reporting* (informação) e *budgeting* (orçamento). Da mesma forma que Fayol, Gulick entendia que as atividades administrativas poderiam ser aplicadas a qualquer tipo de organização, embora seu foco inicial tenha sido voltado à administração governamental (SILVA, 2013).
- » Lyndall Urwick (1891-1984): foi coronel do exército inglês, atuou na indústria como diretor do Instituto Internacional de Administração em Genebra, bem como presidente de uma empresa de consultoria (SILVA, 2013). As contribuições de Urwick estão mais relacionadas a uma divulgação e desenvolvimento das ideias de autores como Fayol (além do próprio Taylor) (SILVA, 2013). Chiavenatto (2014a), por exemplo, dirá que Urwick apenas desdobrou a função *prever* definida por Fayol em: investigar, prever e planejar.

Embora Fayol tenha trazido contribuições relevantes, a ponto de ser considerado um dos precursores do campo da administração ao lado de Taylor, sua obra também abriu margem a críticas. A seguir apresentaremos a você algumas das principais (CHIAVENATTO, 2014a; GOLEMAN, 2007; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011):

- » coincidência em seus princípios, elementos e deveres;
- » confusão entre estrutura organizacional e processo administrativo;
- » extrema dependência da burocracia do topo para a base;
- » fundamenta seus conceitos na observação e no senso comum, ou seja, há ausência de rigor científico;
- » racionalismo extremo: a organização é vista como um meio para se atingir a eficiência técnica e econômica;
- » enfatiza apenas os aspectos formais da organização;
- » a organização é vista como uma máquina e as pessoas são as peças que a fazem funcionar;
- » a colocação em prática ou não dos princípios administrativos trarão como consequência determinados efeitos ou consequências, numa correlação determinística;
- » a organização é vista como um sistema fechado;
- » alinha-se a administração científica na concepção de homem com base na ideia de *homo economicus*.

Agora, vamos tratar da terceira perspectiva em que dividimos a abordagem clássica da administração: a teoria da burocracia. Vamos lá, vamos conhecê-la?

### Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia teve origem na Europa no início do século XX, tendo sido concebida pelo economista, jurista e sociólogo alemão Maximilian Weber (1864-1920), ou simplesmente Max Weber (SILVA, 2013; WEBER, 2009). Diferentemente de seus contemporâneos Taylor e Fayol, Weber não tinha seus estudos organizados, sendo que os fragmentos de seus escritos foram organizados apenas após a sua morte (SILVA, 2013). *Economia e Sociedade*, traduzida para a língua inglesa e publicada na década de 1940 é a obra que reúne seus escritos sobre a burocracia, a qual compõe a abordagem clássica da administração (SILVA, 2013). Nesse sentido, embora tenha sido desenvolvida no mesmo contexto que a administração científica e a gestão administrativa, a teoria da burocracia só terá impacto no campo administrativo anos mais tarde.

Embora a obra de Weber sobre a teoria da burocracia possa ser tratada como pertencente à abordagem clássica da administração (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; SOBRAL; PECI, 2008; MAXIMIANO, 2012; SILVA, 2013), especialmente em função da contemporaneidade às obras de Taylor e Fayol, outros autores preferem situá-la como integrante da denominada aborda-

gem estruturalista (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011; CHIAVENATO, 2014b) da administração. Tal preferência se dá em função de que sua orientação teórica difere do **prescritivismo** de Taylor e Fayol, optando por uma análise descritiva do fenômeno organizacional. Respeitando a ementa da disciplina Teoria Geral da Administração contida neste curso que não prevê a discussão da abordagem estruturalista, optamos por incluir a teoria da burocracia como pertencente a abordagem clássica, pois independente da abordagem em que esteja situada, não há como deixar de abordá-la.

#### Prescritivismo

É uma teoria ética que parte da ideia que as regras morais não são relativas à sociedade e nem ao indivíduo. Existem coisas que são certas ou erradas de se fazer em qualquer situação. Fonte: Houaiss (2009).

A análise de Weber sobre as organizações parte do pressuposto que “[...]a identidade dos indivíduos é construída pelos elementos da sociedade [...]” que são por eles internalizados, mas que “[...] ao agirem, porém os indivíduos interpretam e atuam no mundo social, modificando-o e transformando-o [...]”: trata-se da ideia de que a realidade é construída socialmente (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 127). Portanto, para Weber a ação humana é pré-estruturada, mas não determinada tendo em vista que as crenças e valores dos indivíduos influenciam suas formas de agir (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Mas em que tal pressuposto nos ajuda compreender a administração? Como, partindo desse pressuposto, Weber desenvolverá a teoria da burocracia? Pretendemos responder a essas questões na sequência. Vamos adiante!

Como trabalhadores, a forma como os indivíduos agem é determinada num primeiro momento por aquilo que a própria organização em que atua estabelece por meio de regras de trabalho, procedimentos estabelecidos, etc. É isso que limitará a atuação dos indivíduos nas organizações. Então, em um primeiro momento, um funcionário será reflexo daquilo que a organização estabelece. Um bom atendimento deve ser reflexo de boas regras, códigos de conduta estabelecidos pela organização. Porém, de fato não será apenas aquilo que a organização determina que refletirá no que o funcionário é no ambiente de trabalho. Ora, uma organização poderá estabelecer bons padrões de atendimento e o funcionário mesmo assim atender mal um cliente. De outro modo, uma organização que não é considerada uma boa prestadora de serviços, às vezes conta com um funcionário com bons atributos de atendimento.

---

---

Significa, portanto, que um funcionário, ainda que orientado pelas normas de trabalho de uma organização, pode agir segundo seus próprios valores e ideais, modificando a forma como as coisas são feitas. E até mesmo influenciando a forma como as coisas poderão ser feitas, quando, por exemplo, um supervisor decide tomar a atitude positiva do funcionário como padrão de comportamento para os demais. A ideia da construção social da realidade, portanto, ocorre também nas organizações.

---

---

Considerando o contexto de consolidação de uma sociedade capitalista industrial em que o bom desempenho das organizações era fator decisivo para se alcançar o lucro, e fazer prosperar uma nação, contar com trabalhadores produtivos era crucial. Mas como manter voltadas para o trabalho todas as atenções desses trabalhadores, sem que suas ideias, crenças e valores interferissem na forma em que a organização definia a maneira de fazer as coisas? Weber vai responder a esse questionamento com a definição de burocracia: “[...] uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional-legal para o atingimento de objetivos organizacionais gerais” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 130).

Dessa definição, pode-se extrair a ideia de autoridade que Weber vai lançar mão para explicar como a partir da modernização da sociedade, a autoridade racional-legal passará a prevalecer sobre os demais tipos de autoridade que ele identifica. Lembra quando discutimos os tipos de autoridade na Unidade anterior para explicar o processo de modernização da sociedade? Então volte ao Quadro 4 e relembre.

Nesse sentido, Weber irá nos mostrar que a partir do momento em que as organizações passaram com o processo de industrialização e consolidação do capitalismo a: predominar sobre outros tipos de sistemas sociais; condicionar os valores, pensamentos e formas de agir dos indivíduos; serem importantes para o desenvolvimento econômico, social e político de um país (sua produtividade, gera eficiência que leva ao desenvolvimento) todas as atenções voltam-se a elas (PRESTES MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1986). Em outros termos, tudo se voltava a responder de que forma tais organizações deveriam ser administradas para atender da melhor forma possível seu papel de protagonista da sociedade capitalista. O exercício da autoridade racional-legal era para Weber a resposta a esse desafio, pois por meio do exercício dessa autoridade a organização voltaria seu foco para seus fins, deixando de lado quaisquer interferências trazidas pelo exercício dos outros tipos de autoridade que poderiam comprometer os seu resultado.

Nesse sentido, o que Weber vai discutir na teoria da burocracia é como devem ser estruturadas e administradas às organizações a fim de que cumpram seu papel na sociedade capitalista. Para tanto, ele lançará mão de um recurso metodológico denominado “tipo ideal” para explicar as características de um “modelo ideal de organização burocrática” para servir de parâmetro para aquelas organizações que mais ou menos se aproximam dele.

---

---

Aqui se faz importante uma nota: como o próprio nome sugere, o modelo burocrático de organização é um “tipo ideal”, e como “ideal”, ele não existe na realidade. O que existem são organizações mais ou menos próximas a esse modelo. Assim, quando se fala que “uma organização é burocrática”, está se dizendo de acordo com a concepção weberiana que ela “está próxima do tipo ideal” ou “tem vários elementos do modelo ideal”.

---

---

Mais adiante, voltaremos a essa discussão, pois antes é necessário apresentar a você quais são as características ou os princípios da estrutura burocrática:

| Características ou princípios              | Definição   |
|--|---|
| Formalismo                                 | Autoridade é exercida por meio de normas escritas, racionais (baseadas nos melhores meios para atingir os fins). As normas e regras devem ser escritas e exaustivas para aumentar o controle sobre tudo, para saber como agir em cada situação e para prever o comportamento das pessoas. A hierarquia permite que cada cargo inferior esteja sob o controle e supervisão de um superior. Cada nível hierárquico é dividido em tarefas (departamentos) agrupadas conforme os objetivos que se pretende atingir.                                   |
| Predomínio da lei, da norma do regulamento | A organização é baseada numa legislação própria, por escrito, que define como deve funcionar. As normas e regulamentos são legais pois conferem poder de coação às pessoas investidas de autoridade.  |
| Impessoalidade                             | A divisão do trabalho é impessoalmente realizada: a autoridade e a responsabilidade pertencem ao cargo, não à pessoa que a exerce. A remuneração é feita pelo cargo/função/responsabilidade exercidos (cargos iguais devem corresponder a salários iguais). Punições são aplicadas baseadas em normas previamente estabelecidas. Deve haver uma separação explícita das esferas pública (organizacional) e privada (pessoal). “A burocracia é mais plenamente desenvolvida quanto mais desumaniza” (PRESTES MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 1986, p. 33). |
| Profissionalismo                           | A escolha do ocupante do cargo também se dá de forma impessoal, baseada em regras claramente definidas, baseadas na formação, na especialização, na capacidade que o trabalhador tem para ocupar o cargo e exercer a responsabilidade correspondente. Evita-se assim, o clientelismo e o favoritismo.   |
| Treinamento especializado e completo       | Para se garantir o atingimento dos objetivos organizacionais, o treinamento completo deve ser garantido com base nas regras e procedimentos previamente definidos.  |

Quadro 4: Características das organizações burocráticas

Fonte: Prestes Motta e Bresser-Pereira (1986), Prestes Motta e Vasconcelos (2011) e Chiavenatto (2014b)

Ao seguir tais princípios, as organizações poderiam obter algumas vantagens descritas por Prestes Motta e Vasconcelos (2011) e Chiavenatto (2011) as quais são apresentadas no quadro a seguir.

| Vantagens da Burocracia  | Autores   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- O predomínio da lógica científica sobre a lógica “mágica”, “mística” ou “intuitiva” na administração das organizações.</li> <li>- Consolidação de metodologias de análise “racionais”, visando ao aprimoramento dos processos de produção.</li> <li>- Redução de favoritismos e clientelismos, por meio da profissionalização das relações de trabalho e de seu caráter impessoal.</li> <li>- Formalização e codificação das competências técnicas que podem ser transmitidas, além de evitar desperdícios (de tempo, de recursos, etc.).</li> <li>- Capacidade de isomorfismo, ou seja, a possibilidade que uma organização possui de transmitir a outros locais sua lógica de funcionamento, em função do grau de formalismo de seus procedimentos, facilitando a expansão de suas atividades.</li> </ul>   | <p>Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 132)</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres - rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que e por quem deve ser feito e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.</li> <li>- Univocidade de interpretação, garantida pela regulamentação específica e escrita.</li> <li>- Uniformidade das rotinas e procedimentos, que favorece a padronização, redução de custos e erros, pois as rotinas são definidas por escrito.</li> <li>- Continuidade da organização mesmo com a substituição do pessoal que é afastado (seleção e escolha do pessoal baseiam-se na competência).</li> <li>- Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e a dos outros.</li> <li>- Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.</li> <li>- Confiabilidade, pois o negócio é conduzido por meio de regras conhecidas, e os casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática.</li> <li>- Benefícios para as pessoas na organização, pois há possibilidade de as pessoas se encarreirarem na empresa em função de seu mérito pessoal e competência técnica.</li> </ul> | <p>Chiavenato (2011, p. 250)</p>                  |

Quadro 5: Vantagens da burocracia

Fonte: Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 132), Chiavenato (2011, p. 250)

Agora que apresentamos a você as características ou os princípios das organizações burocráticas, bem como suas vantagens podemos voltar a tratar da discussão sobre o porquê de elas serem consideradas ideais por Weber, ou seja, de não existirem na prática. Ao pensarmos no recurso metodológico “tipo ideal” temos que considerar também o pressuposto de construção social da

realidade com a qual iniciamos a discussão sobre o trabalho de Weber. Para esse autor, por mais que as organizações burocráticas tentem controlar a ação dos indivíduos por meio do exercício da autoridade racional-legal, ou seja, criação de procedimentos, normas e regras que condicionem o seu modo de agir rumo aos objetivos organizacionais, os indivíduos tem liberdade para agir de outro modo. Ou seja, os indivíduos podem ou não aceitar se conformarem às regras.

Vamos tentar clarear essa ideia com um exemplo. Imaginem o vendedor de uma loja no shopping que se depara com a seguinte situação: um cliente chega para trocar um calçado que comprara no dia anterior, mas ao calçá-lo percebeu que o mesmo apresentava um defeito de fabricação na sola. De acordo com os procedimentos da loja, o vendedor deveria encaminhar o sapato para a fabricante e solicitar que o cliente aguardasse até uma semana para saber se a fábrica consertaria o defeito ou se trocaria por um modelo novo. Ocorre que ao informar o cliente sobre tal procedimento, o mesmo sente-se injustiçado, pois terá que aguardar uma semana por uma resposta sendo que já efetuou o pagamento e deseja fazer uso do calçado. O vendedor compreende o cliente e inclusive no seu íntimo concorda com o mesmo. Ou seja, dependesse apenas do vendedor ele efetuaria a troca, posto que para ele isso é o justo, o correto. Porém, ele precisa seguir uma regra estabelecida pela loja. Eis o dilema: ele efetua a troca ou insiste nas normas da loja? O comum é que ele opte pela segunda alternativa, mas nada impede que ele escolha a segunda opção. A grande questão é: até que ponto ele está disposto a arcar com as consequências de não agir conforme as regras? Afinal, ele pode ser advertido, punido ou mesmo demitido, não é mesmo?

---

---

Situações como as apresentadas no exemplo são bastante corriqueiras e comuns de ocorrerem no contexto organizacional, não de forma tão explícita como no caso, mas de forma imperceptível. Por exemplo: em tese nenhuma organização quer que seus funcionários percam muito tempo conectados a redes sociais ou aplicativos que nada tenham a ver com o trabalho que desempenham certo? Os funcionários podem saber disso, mas mesmo assim insistir em curtir novas postagens de um amigo no Facebook, de compartilhar a foto de uma balada no final de semana no grupo de amigos do Whatsapp ou dar aquela “twittada” sobre o último show que assistiu sobre a sua banda favorita.

---

---

Isso evidencia que por mais que as organizações persigam o modelo burocrático, a liberdade de ação dos indivíduos leva a efeitos disfuncionais do ponto de vista prático. Por exemplo: regras rígidas de trabalho poderão tornar o trabalho, do ponto de vista de um funcionário, exaustivo, “bitolado” o que o levará a buscar outras coisas – acessar uma rede social, por exemplo – como forma de fugir desse estado. Isso pode levar desde a um atraso na entrega de um trabalho até um trabalho final mal feito em função do desvio da atenção do funcionário.

Assim, por mais que a organização planeje, defina seus procedimentos e regras de funcionamento, estabeleça cargos, funções e atribuições aos seus funcionários, a prática é influenciada pelas características, necessidades, valores e crenças de cada um dos indivíduos que a compõe. E mesmo com tais limitações as organizações funcionam. Em outras palavras, embora não funcionem do modo considerado ideal, as organizações sobrevivem. O que buscam as organizações é limitar os efeitos dessas disfunções. Porém, como advertem os estruturalistas que tratarão das disfunções trazidas pelo modelo burocrático de organização, muitas vezes a busca por limitar os efeitos disfuncionais trará mais regras, mais formas de controle, ou seja, mais burocracia, num ciclo que nunca cessará.

Um dos estruturalistas mais conhecidos no campo administrativo e que abordará algumas das disfunções da burocracia foi Robert K. Merton (1910-2003). Tais disfunções são resultantes da discrepância entre o modelo organizacional oficial (burocrático) e as práticas informais. Sendo que essa distância entre o mundo burocrático (da racionalidade e do cálculo) e o mundo das práticas informais (sentimentos e afetividade) produz efeitos “disfuncionais” do ponto de vista da organização (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Chiavenato (2011, p. 252-254) resumirá as disfunções da burocracia trazidas por Merton da seguinte forma:

- » internalização das regras e apego aos regulamentos;
- » excesso de formalismo e de papelório;
- » resistência às mudanças;
- » despersonalização do relacionamento;
- » categorização como base do processo decisório;
- » superconformidade às rotinas e aos procedimentos;
- » exibição de sinais de autoridade; e
- » dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Esses e outros efeitos serão analisados por outros autores estruturalistas, de acordo com Prestes Motta e Vasconcelos (2011), podemos destacar estes:

- » **Alvin Gouldner (1920-1980):** que em decorrência das disfunções burocráticas trabalhará com padrões de burocracia industrial (falsa burocracia, burocracia representativa e burocracia autocrática).
- » **Philip Selznick (1919-2010):** que discute a ficção do modelo burocrático de organização em função de que atores sociais sempre serão resistentes às formas de controle burocrático.
- » **Michel Crozier (1922-2013):** que discute temas como ação coletiva, incertezas, poder e mudança organizacional, como forma de mostrar a organização como um espaço onde atores sociais buscam atingir seus objetivos individuais limitados pelas regras e estruturas organizacionais.
- » **Peter Blau (1918-2002):** que discute como a personalidade está presente nas relações de trabalho, impedindo que o homem burocrático (voltado apenas para o atingimento dos objetivos organizacionais) é uma ficção.
- » **Amitai Etzioni (1929):** que constrói uma tipologia de organizações partindo do pressuposto que cada organização terá uma forma de gestão específica que varia conforme a distribuição de poder e os aspectos que motivam os participantes a contribuir com os objetivos da organização (organizações burocráticas: coercitivas, utilitárias, normativas ou híbridas). Ainda, revela tensões inevitáveis e que em maior ou menor grau sempre existirão nas organizações (necessidades organizacionais X individuais; racionalidade X irracionalidade; disciplina X liberdade; relações formais X informais; níveis hierárquicos X unidades administrativas).

---

---

Agora que você conhece quais são as características das organizações burocráticas, e as suas disfunções, responda: o entendimento que você tinha do conceito de burocracia se alterou a partir do que você aprendeu sobre a teoria da burocracia? Quando você um dia se queixou do serviço prestado por uma organização chamando-a de “burocrática” você estava utilizando adequadamente o conceito? Reflita sobre essas questões e discuta com seus colegas e tutor(a).

---

---

## Unidade 3

Também a teoria da burocracia apresenta algumas limitações, sendo foco de algumas críticas, quais sejam:

- » Não discute os aspectos informais inerentes às organizações, algo que será o foco da Escola de Relações Humanas na Abordagem Comportamentalista, a qual discutiremos na próxima Unidade.
- » Não previsão das disfunções burocráticas, as quais serão estudadas pelos estruturalistas que dão sequência ao trabalho de Weber, conforme apresentado anteriormente.
- » O foco de análise da organização está voltado para seus aspectos internos, ainda que como estruturalista Weber já reconheça as organizações como parte de uma estrutura social mais ampla (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Agora que apresentamos as principais contribuições da teoria da burocracia suas limitações já podemos fazer um apanhado geral sobre as principais similaridades e diferenças entre as três correntes que compõem a abordagem clássica da administração. O Quadro 6 a seguir esquematiza tais aspectos:

| <b>Crítérios</b>                    | <b>Administração Científica</b>               | <b>Gestão Administrativa</b>                             | <b>Teoria da Burocracia</b>       |
|-------------------------------------|---|--|-----------------------------------|
| <b>Autor destaque</b>               | Frederick Taylor (1856-1915)                  | Henri Fayol (1841-1925)                                  | Max Weber (1864-1920)             |
| <b>Principais obras</b>             | Princípios de Administração Científica (1911) | Administração Industrial e Geral (1916)                  | Economia e Sociedade (1947)*      |
| <b>Enfoque teórico-metodológico</b> | Normativo e prescritivo                       |  | Descritivo e explicativo          |
| <b>Foco de análise</b>              | Nível operacional ("chão de fábrica")         | Nível diretivo   | Organização como um todo          |
| <b>Ênfase</b>                       | Nas tarefas executadas pelos empregados       | Na estrutura organizacional e no processo administrativo | Na estrutura organizacional       |
| <b>Contribuição de destaque</b>     | Estudo de Tempos e Movimentos                 | Funções administrativas (processo administrativo)        | Modelo burocrático de organização |

|  |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Concepção da organização</b>              | Organização Formal               |
| <b>Relações administradores e empregados</b> | Identidade de interesses         |
| <b>Sistemas de incentivos</b>                | Monetários                       |
| <b>Concepção do homem</b>                    | <i>Homo economicus</i>           |
| <b>Resultados esperados</b>                  | Máximos                          |
| <b>Algumas limitações</b>                    | Organização como sistema fechado |

Nota: \*o ano de publicação refere-se à tradução para língua inglesa feita por Talcott Parsons e Alexander M. Henderson (SILVA, 2013).

Quadro 6: Correntes da abordagem clássica da administração  
 Fonte: Adaptado de Silva (2013) e Prestes Motta e Vasconcelos (2011)

# Resumo

Nesta Unidade apresentamos a você qual foi o primeiro grupo de teorias que constituiu o campo de conhecimento da administração, o qual denominamos de Abordagem Clássica. Mostramos que a abordagem clássica pode ser dividida em três correntes: a Administração Científica, a Gestão Administrativa e a Teoria da Burocracia. A Administração Científica que deu origem à ciência da administração foi um movimento iniciado por Frederick Taylor por meio da obra *Princípios de Administração Científica*. Henri Fayol, contemporâneo de Taylor, liderou os estudos que optamos por denominar de Gestão Administrativa. Por fim, Max Weber desenvolveu a Teoria da Burocracia que deu origem à abordagem estruturalista, da qual autores fazem uma crítica.

E, então, o que achou dessa primeira abordagem da administração? O que mais lhe chamou atenção? Até que ponto aquilo que é tratado pelas correntes que compõem essa abordagem podem ser percebidas nos dias de hoje? Reflita, discuta com seus colegas e seu tutor ou tutora! E não deixe de fazer as atividades de aprendizagem para verificar sua aprendizagem! Depois disso, que tal dar sequência aos estudos para verificar como o pensamento administrativo foi se desenvolvendo? Vamos ao trabalho!

# Atividades de Aprendizagem

Leia os trechos de reportagens a seguir:

*Trecho 1 – Lançado em janeiro de 2016, o Golf nacional é fabricado dentro do mais moderno conceito do Grupo Volkswagen, a estratégia modular MQB (Matriz Modular Transversal), que é uma nova arquitetura para a produção de veículos, já aplicada em modelos globais como o Passat e o Golf Variant. O conceito consiste na padronização do processo de manufatura nas fábricas do Grupo, estabelecendo, por exemplo, a mesma sequência de montagem e proporcionando como grande vantagem a redução do tempo de produção dos veículos (PLANETCARSH, 16/04/2016).*

*Trecho 2 – Para o CEO do Runrun.it – plataforma para gerenciamento de projetos corporativos - e especialista em produtividade, Antonio Carlos Soares, apesar de agilizar a troca de informações sobre a empresa e seus projetos forma gratuita, o WhatsApp pode atrapalhar o tempo de descanso do funcionário e até mesmo afetar sua produtividade e foco no escritório. “O uso exagerado de qualquer plataforma não profissional em ambiente de trabalho é prejudicial. É preciso ter bom senso e responsabilidade”, afirma Soares (PORTAL EXAME, 07/07/2015).*

1. Considerando os trechos anteriores e o que você aprendeu sobre a Abordagem Clássica, analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa correta:  
I – No Trecho I, pode-se verificar o quanto as contribuições de Frederick Taylor para o processo produtivo continuam presentes nos dias de hoje.  
II – O uso do WhatsApp nos intervalos de descanso do funcionário, mencionado no Trecho II, vai contra aquilo que se espera de resultado ao aplicar-se a Lei da Fadiga de Frederick Taylor.  
III – A grande vantagem da nova arquitetura para a produção da Volkswagen, mencionada no Trecho I, converge com aquilo que defendia

## Atividades de Aprendizagem – Unidade 3

Henri Fayol aos estabelecer os Princípios de Administração Científica.

- a) ( ) As alternativas I, II e III estão corretas.
  - b) ( ) As alternativas I, II e III estão incorretas.
  - c) ( ) Apenas a alternativa I está correta.
  - d) ( ) Apenas as alternativas I e III estão corretas.
  - e) ( ) Apenas as alternativas II e III estão corretas.
2. Com base na reportagem a seguir e no que você aprendeu sobre a Abordagem Clássica, analise as afirmações feitas após o texto e assinale a alternativa correta:

*Depois de ser proibida pela justiça norte-americana de demitir funcionários que reclamassem da empresa nas redes sociais, a rede Chipotle enfrenta um novo problema. Milhares de funcionários e ex-funcionários assinaram um processo contra a empresa de fast food, alegando que não foram pagos devidamente por horas extras trabalhadas. Até agora, 9.961 pessoas assinaram a ação, movido pelos ex-funcionários Leah Turner, Araceli Gutierrez, Markeitta Ford, Jolessa Wade, Danya Granado, Brett Charles, e Ruby Tsao. Os acusadores uniram processos que continham as mesmas alegações em um único documento, registrado na corte de Colorado. O caso foi chamado de Turner versus Chipotle em homenagem a uma das antigas funcionárias da rede, que tem 1.500 restaurantes nos Estados Unidos. A Chipotle tem atualmente 40.000 funcionários. Mas, por causa da alta taxa de rotatividade, a cada ano cerca de 90.000 pessoas diferentes trabalham para ela. A política oficial da rede com inspiração mexicana proíbe a prática de hora extra e assegura que “todos os funcionários pagos por hora devem marcar e ser pagos por todo o tempo que trabalharem”. A rede paga inclusive pelo horário de almoço e intervalos. No entanto, segundo o documento, alguns trabalhadores foram obrigados a bater o ponto e continuar trabalhando depois do fim do expediente. Essa seria uma prática recorrente em toda a companhia, já que pessoas de todos os estados entraram no processo. O sistema de ponto, inclusive, emite alertas quando alguém trabalhou por tempo demais e cria projeções para gestão dos funcionários e das vendas. À CNN, a companhia negou essas práticas e disse que o caso não tem mérito, já que paga a todos os funcionários o que lhes é devido (PORTAL EXAME, 04/09/2016).*

I – De acordo com a reportagem, pelo menos dois dos Princípios Gerais da Administração de Henri Fayol não estão sendo seguidos de forma adequada pela rede Chipotle: a remuneração de pessoal e a equidade.

II – A alta taxa de rotatividade observada na rede Chipotle costuma ser alvo de preocupação de empresas que atuam no setor de fast food em função da dificuldade de selecionar e treinar os funcionários.

III – O Estudo de Tempos e Movimentos desenvolvido por Frederick Taylor, quando aplicado por empresas como a Chipotle, permite que as mesmas lidem com relativa facilidade com a alta taxa de rotatividade de seus funcionários.

- a) ( ) As alternativas I e II estão corretas.
- b) ( ) As alternativas I e III estão corretas.
- c) ( ) As alternativas II e III estão corretas.
- d) ( ) As alternativas I, II e III estão corretas.
- e) ( ) As alternativas I, II e III estão incorretas.

3. Leia a música *O Carimbador Maluco* de Raul Seixas, e considerando o que você aprendeu sobre a teoria da burocracia, analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa correta:

*O Carimbador Maluco*  
(Raul Seixas)

*Cinco, quatro, três, dois!*

*Parem! Esperem aí!*

*Onde é que vocês pensam que vão? Hum, hum*

*Plunct, plact, zum, não vai a lugar nenhum*

*Plunct, plact, zum, não vai a lugar nenhum*

*Tem que ser selado, registrado, carimbado, avaliado, rotulado*

*Se quiser voar, se quiser voar*

*Pra Lua, a taxa é alta*

*Pro Sol: identidade*

**Mas, para o seu foguete viajar pelo universo é preciso o meu carimbo dando o sim, sim, sim, sim**

## Atividades de Aprendizagem – Unidade 3

*Plunct, plact, zum, não vai a lugar nenhum*

*Plunct, plact, zum, não vai a lugar nenhum*

***Mas, ora, vejam só! Já estou gostando de vocês***

***Aventura como essa eu nunca experimentei.***

***O que eu queria mesmo era ir com vocês***

***Mas, já que eu não posso: boa viagem! Até outra vez!***

***Agora o Plunct, plact, zum, pode partir sem problema algum***

*Plunct, plact, zum, pode partir sem problema algum, boa viagem*

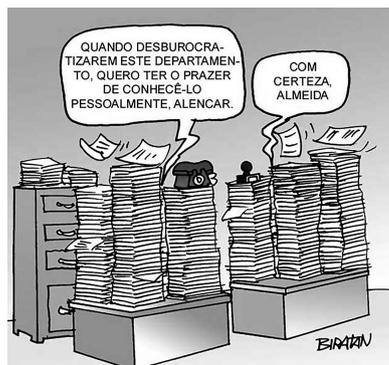
*Boa viagem, meninos. Boa viagem.*

I – No trecho em destaque é ilustrado um dos princípios da estrutura burocrática: o formalismo.

II – No trecho destacado em negrito verifica-se que houve o predomínio da impessoalidade na decisão de liberar a viagem do *Plunct, plact, zum*.

III – No trecho sublinhado e negrito fica evidenciado o exercício da autoridade racional-legal por parte do responsável pela liberação do foguete.

- a) ( ) As alternativas I e II estão corretas.
  - b) ( ) As alternativas I e III estão corretas.
  - c) ( ) As alternativas II e III estão corretas.
  - d) ( ) As alternativas I, II e III estão corretas.
  - e) ( ) As alternativas I, II e III estão incorretas.
4. É correto afirmar que a charge a seguir ilustra corretamente o conceito de organização burocrática definida por Max Weber? Justifique sua resposta.



Leia o caso a seguir:

*Gil tem uma pequena empresa de confecção de roupas esportivas. Sua empresa, por ser pequena, não tem uma estrutura organizacional formal, que mostraria a divisão da empresa em departamentos, por exemplo. Ele é o responsável pela direção da empresa e pelas finanças. Também é o responsável pela contratação de pessoal, quando é necessário, porém não se baseia em nenhum método de recrutamento e seleção de pessoal. Certa vez, Gil deu o seguinte depoimento sobre como contrata o pessoal para a sua empresa: “Contrato com base no instinto. Vai muito da conversa que eu tenho com a pessoa. Brinco sempre que se o ‘meu santo bateu’ com o da pessoa ela está contratada. Eu acredito que as pessoas são criativas e competentes. Quando eu sinto que esta criatividade e competência têm relação com o que eu preciso aqui para a empresa, então eu contrato”. Outro ponto destacado por Gil é a questão da participação dos funcionários em tudo: “Os funcionários me ajudam e se ajudam em tudo! Por exemplo: um funcionário falta ao trabalho, eles mesmos se organizam para alguém dar conta do trabalho do faltante. Claro que às vezes ‘rola’ um conflito, com alguém que não está muito a fim de ter que acumular o trabalho do outro porque não é sua função. Acho até engraçado isso, porque bem sinceramente aqui ninguém tem uma função assim muito clara. Cada um vai fazendo o que tem mais aptidão e as coisas vão se ajeitando! Pode parecer meio bagunçado, mas no final tudo dá certo!”. De fato, Gil e seus 15 funcionários não tem muito do que reclamar: tem obtido um bom ritmo de crescimento nos lucros nos últimos anos.*

5. Com base no texto anterior, e no que você aprendeu sobre a Teoria da Burocracia, escreva (V) para a(s) alternativa(s) verdadeira(s) e (F) para a(s) falsa(s):
- a) ( ) No texto fica evidenciado que Gil adota uma administração condizente com as características de uma organização burocrática.
  - b) ( ) No texto fica evidenciado que Gil adota uma postura profissional na forma como administra sua empresa.

## Atividades de Aprendizagem – Unidade 3

- c) ( ) O formalismo é uma característica que fica evidenciada na forma como Gil administra sua empresa.
- d) ( ) A ausência das características de uma organização burocrática, considerada por Weber como o tipo mais eficiente de organização, não parece impedir o bom desempenho da empresa de Gil.
- e) ( ) A capacidade de isomorfismo é uma das vantagens sobre a qual Gil pode se beneficiar pela forma como administra sua empresa.

# UNIDADE 4

## Abordagem Comportamentalista da Administração

### Objetivos

Nesta Unidade, você vai:

- » Compreender as contribuições da Escola de Relações Humanas, os autores e os principais conceitos.
- » Conhecer as contribuições das Teorias de Motivação e Liderança, os autores e os principais conceitos.

# Abordagem Comportamentalista da Administração

Comida

(Arnaldo Antunes/Sérgio Brito/Marcelo Fromer, 1987)

|                                   |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Bebida é água!</i>             | <i>A gente quer prazer</i>        | <i>A gente quer a vida</i>          |
| <i>Comida é pasto!</i>            | <i>Prá aliviar a dor...</i>       | <i>Como a vida quer..</i>           |
| <i>Você tem sede de que?</i>      | <i>A gente não quer</i>           | <i>A gente não quer só comer</i>    |
| <i>Você tem fome de que?...</i>   | <i>Só dinheiro</i>                | <i>A gente quer comer</i>           |
| <i>A gente não quer só comida</i> | <i>A gente quer dinheiro</i>      | <i>E quer fazer amor</i>            |
| <i>A gente quer comida</i>        | <i>E felicidade</i>               | <i>A gente não quer só comer</i>    |
| <i>Diversão e arte</i>            | <i>A gente não quer</i>           | <i>A gente quer prazer</i>          |
| <i>A gente não quer só comida</i> | <i>Só dinheiro</i>                | <i>Pra aliviar a dor...</i>         |
| <i>A gente quer saída</i>         | <i>A gente quer inteiro</i>       | <i>A gente não quer</i>             |
| <i>Para qualquer parte...</i>     | <i>E não pela metade...</i>       | <i>Só dinheiro</i>                  |
| <i>A gente não quer só comida</i> | <i>Bebida é água!</i>             | <i>A gente quer dinheiro</i>        |
| <i>A gente quer bebida</i>        | <i>Comida é pasto!</i>            | <i>E felicidade</i>                 |
| <i>Diversão, balé</i>             | <i>Você tem sede de que?</i>      | <i>A gente não quer</i>             |
| <i>A gente não quer só comida</i> | <i>Você tem fome de que?...</i>   | <i>Só dinheiro</i>                  |
| <i>A gente quer a vida</i>        | <i>A gente não quer só comida</i> | <i>A gente quer inteiro</i>         |
| <i>Como a vida quer...</i>        | <i>A gente quer comida</i>        | <i>E não pela metade...</i>         |
| <i>Bebida é água!</i>             | <i>Diversão e arte</i>            | <i>Diversão e arte</i>              |
| <i>Comida é pasto!</i>            | <i>A gente não quer só comida</i> | <i>Para qualquer parte</i>          |
| <i>Você tem sede de que?</i>      | <i>A gente quer saída</i>         | <i>Diversão, balé</i>               |
| <i>Você tem fome de que?...</i>   | <i>Para qualquer parte...</i>     | <i>Como a vida quer</i>             |
| <i>A gente não quer só comer</i>  | <i>A gente não quer só comida</i> | <i>Desejo, necessidade, vontade</i> |
| <i>A gente quer comer</i>         | <i>A gente quer bebida</i>        | <i>Necessidade, desejo, eh!</i>     |
| <i>E quer fazer amor</i>          | <i>Diversão, balé</i>             | <i>Necessidade, vontade, eh!</i>    |
| <i>A gente não quer só comer</i>  | <i>A gente não quer só comida</i> | <i>Necessidade...</i>               |

Caro estudante,

A música *Comida*, uma das mais conhecidas entre aquelas interpretadas pela banda brasileira Titãs, ajuda a ilustrar as críticas feitas à Abordagem Clássica da administração e que levaram a um desenvolvimento das teorias administrativas. Nesta Unidade, veremos

com mais detalhes como tais críticas vão culminar naquilo que chamaremos de Abordagem Comportamentalista da Administração, a qual analisaremos sob duas perspectivas: a Escola de Relações Humanas e as Teorias de Motivação e Liderança. Então, vamos adiante!

## O Contexto de Surgimento da Abordagem Comportamentalista

**E**m termos históricos, a abordagem comportamentalista da administração pode ser situada em termos de divulgação de seus estudos a partir da década de 1930, período que remete à grave crise vivenciada pelo sistema capitalista mundial com a queda da Bolsa de Nova York em 1929. Nesse momento a sociedade capitalista foi abalada por uma grave crise, pondo em evidência as fragilidades desse sistema econômico, o que nas organizações industriais refletiu-se na necessidade de repensar as formas de se aumentar a produtividade e reduzir os custos (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Faça uma pesquisa sobre o que acontecia no Brasil nesse período. Você está lembrado? Quais os impactos dessa crise para o Brasil? Pesquise e reflita sobre o assunto!

Além do contexto histórico, cabe destacar que as próprias críticas direcionadas à Abordagem Clássica da administração acabaram por fomentar novas perspectivas administrativas. Além daquelas já mencionadas na Unidade anterior – você consegue recordar? – podem ser destacados também:

- » **O Estudo ou Relatório de Hoxie:** tratou-se de uma investigação profunda conduzida por Robert Hoxie, indicado pela Comissão de Estudos Industriais da Câmara dos Deputados norte-americana, sobre o método taylorista (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Tal investigação foi decorrente da acusação de sindicatos e associações de trabalhadores sobre os impactos negativos do emprego das

técnicas baseadas na administração científica. Após visitar uma série de fábricas e conversar com dirigentes (partidários e defensores das técnicas) e operários, Hoxie trouxe à tona relatos por parte destes últimos que iam de encontro à administração científica (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Tais relatos podem ser resumidos em dois grupos: mecanização (o trabalhador era reduzido a uma mera ferramenta ou peça dentro da grande engrenagem que era o sistema de produção) e esgotamento físico (na ânsia do trabalhador por buscar aumentar o rendimento em troca de maiores remunerações) (SILVA, 2013).

- » **Concepção de homem da administração científica:** a ideia de que o homem orienta seu comportamento apenas considerando aspectos de natureza econômica, ou seja, de que sua satisfação para o trabalho está diretamente relacionada ao incentivo monetário que receberá em troca (*homo economicus*) foi combatida pelos estudiosos que deram sequência aos estudos em administração, os quais vão incluir variáveis psicossociais e de autorrealização como relevantes para a satisfação dos indivíduos.
- » **A ênfase na organização formal:** a desconsideração dos aspectos informais que permeiam as organizações, como a formação de grupos informais e a comunicação informal, será bastante criticada por correntes da administração que procederão a abordagem clássica. Para os estruturalistas, por exemplo, a organização é composta tanto de uma parte formal quanto por uma informal, sendo que esta não deve ser combatida (ou considerada um desvio, como parecem sugerir os clássicos), mas considerada como inerente às organizações.

Em suma, a abordagem comportamentalista da administração surge da constatação que a prática administrativa está relacionada a um relevante grau de incerteza no que concerne à gestão das pessoas (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011), sendo necessário um aparato mais sofisticado para dar conta da complexidade de seu comportamento.

Para melhor compreendermos as contribuições trazidas por esta abordagem, optamos por dividi-las em dois grupos: a Escola de Relações Humanas e as Teorias de Motivação e Liderança.

## A Escola de Relações Humanas

Além do contexto apresentado na seção anterior, a origem da Escola de Relações Humanas pode ser relacionada aos estudos realizados na fábrica de equipamentos telefônicos *Western Electric Company*, no bairro *Hawthorne*, Chicago, Illinois, Estados Unidos a partir de 1923; e ao desenvolvimento das ciências comportamentais que coloca as relações estabelecidas entre os indivíduos nos grupos como centrais para os hábitos e atitudes dos indivíduos (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

### Os Estudos de Hawthorne e as contribuições de Elton Mayo

Os “Estudos de Hawthorne” assim denominados em função da localização da *Western Electric Company*, foram essenciais para o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas, uma vez que deslocaram o foco de atenção dos gestores das condições físicas e remunerativas para os aspectos psicossociais do trabalhador. A empresa fabricante de telefones e equipamentos telefônicos, conhecida por suas políticas avançadas de recursos humanos acolheu de modo favorável um estudo do Conselho Nacional de Pesquisa dos Estados Unidos sobre a relação entre iluminação no local de trabalho e produtividade dos trabalhadores (GOLEMAN, 2007). Tal pesquisa foi conduzida e coordenada por diversos pesquisadores, alguns da faculdade de Administração de Harvard, com destaque para o psicólogo industrial australiano George Elton Mayo que a partir de 1928 integra o grupo de pesquisadores. No livro *Human Problems of an Industrial Civilization* relata as experiências de Hawthorne que podem ser divididas em três fases (GOLEMAN, 2007; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Na primeira fase, a ideia foi verificar o impacto da iluminação sobre a produtividade dos trabalhadores. Para tanto, os pesquisadores separaram dois grupos de trabalhadores da empresa. No primeiro, denominado de grupo de observação, promoveram alterações na intensidade da luz durante a execução do trabalho. No segundo, denominado grupo de controle, mantiveram a intensidade da luz constante de acordo com as condições normais de trabalho. Verificaram depois de certo tempo que a produtividade de ambos os grupos aumentavam, independente da iluminação. Dessa verificação concluiu-se que outras variáveis, que não a iluminação, estavam afetando a produtividade dos trabalhadores.

Assim chegaram ao denominado “Efeito Hawthorne”: a ideia de que a produtividade dos trabalhadores aumentou por acreditarem que a direção da empresa estava preocupada com suas condições de trabalho (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Em outros termos, o simples fato de estarem sendo observados levava ao aumento da produtividade dos trabalhadores.

Para tornar mais consistentes os resultados encontrados, a primeira fase desdobrou-se em uma segunda fase. Nesta segunda fase dois novos grupos foram separados, e o objetivo foi verificar a produtividade em função do esforço físico (fadiga). Um grupo de trabalhadoras foi separado como observação onde foram promovidas as seguintes alterações: períodos de descanso diferenciados; iluminação mais intensa; condições de pagamento e trabalho modificadas; permissão para interagir e conversar; e a atuação do pesquisador-observador como supervisor. Outro grupo de trabalhadoras (controle) permaneceu em condições normais de trabalho. Os pesquisadores concluíram que a possibilidade de comunicação e interação influenciou fortemente os resultados do trabalho.

Uma terceira fase dos estudos selecionou 14 trabalhadores envolvidos na montagem de componentes elétricos, sendo que nesta etapa não foi permitida a interação com os pesquisadores-observadores. Verificou-se uma redução na produtividade dos trabalhadores em função da impossibilidade de interação.

De acordo com Prestes Motta e Vasconcelos (2011), os resultados dos estudos de Hawthorne podem ser assim sintetizados:

- » A produtividade dos trabalhadores era determinada por padrões e comportamentos informais definidos pelos grupos de trabalho.
- » Tais padrões e comportamentos acabam estabelecendo normas informais que são influenciadas por elementos que os grupos trazem em sua cultura e hábitos próprios, que refletem características de sua socialização.
- » A existência de um conflito entre as regras formais de trabalho e os padrões informais estabelecidos pelo grupo, culminava numa tendência deste em diminuir sua produtividade.

Conforme mencionamos no início desta seção, além dos Estudos de Hawthorne, o desenvolvimento das ciências comportamentais também foi fundamental para a consolidação da Escola de Relações Humanas. Tal desenvolvimento foi possível no âmbito da administração em função do desenvolvimento de uma corrente da Psicologia denominado Psicologia Industrial desenvolvida inicialmente pelo alemão Hugo Münsterberg (1863-1916) que procurou ampliar a concepção

de *homo economicus* da abordagem clássica, buscando compreender a influência das condições psicológicas na produtividade dos trabalhadores (SILVA, 2013).

É nesse sentido que autores como Elton Mayo, que antes dos referidos estudos já atuava como psicólogo industrial, vai contribuir com a Escola de Relações Humanas. Além de Elton Mayo, cabe destacar ainda a contribuição de dois outros autores: Mary Parker Follet e Chester Barnard.

## As contribuições de Mary Parker Follet

Mary Parker Follet (1868-1933) foi uma pesquisadora americana que atuou em diversas áreas do conhecimento como direito, economia, administração pública, filosofia, história e ciência política (GOLEMAN, 2007). Além de estudiosa, era também muito atuante, tendo se dedicado ao serviço social voluntário e criado centros vocacionais nas escolas de Boston, onde desenvolveu também a ideia de usar as escolas como centros para educação e recreação da comunidade local após o período regular das aulas (GOLEMAN, 2007).

Com a publicação de *The New State* (O Estado Novo) de 1918, Follet passou a ser reconhecida como cientista política por defender a democracia como um processo de governo baseado em grupos, ou seja, inicialmente sua contribuição está mais voltada à democracia do ponto de vista da sociedade, o que adiante passa a ser aproveitado no campo organizacional (GOLEMAN, 2007). Assim é que mais adiante ela reconhecerá que as questões enfrentadas pelo Estado, também serão enfrentados pelas organizações industriais: se a unidade da sociedade não se encontrava nos indivíduos, mas nos grupos sociais, assim como nas organizações a identidade e o potencial humano decorriam dos grupos dos quais os trabalhadores faziam parte (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

De acordo com Goleman (2007), o potencial do grupo era obtido a partir do relato de diferentes pontos de vista dos participantes, visando ao interesse comum do grupo. De tais diferenças emergiam os conflitos, que para Follet eram inerentes aos grupos. Para a autora, o uso de métodos participativos e democráticos (método de integração) deveria ser fomentado na organização para garantir a integração dos trabalhadores, minimizando eventuais efeitos nocivos dos conflitos. Vale destacar que embora defendesse tais métodos reconhecia a existência do método da força (ligado à coerção e utilização de ameaças e violência) e o método da barganha (que contemplava a negociação política entre as partes para chegar a um comum acordo) (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 47) destacam que a obra de Follet “[...] em sua época, não recebeu a atenção que merecia, embora sendo redescoberta mais tarde [...]”, e juntamente com outros autores, dentre os quais Chester Barnard, apresentou contribuições que precederam muitas abordagens da administração desenvolvidas posteriormente (SOBRAL; PECI, 2008). Tal fato faz com que muitos estudiosos das Teorias da Administração os denominem como precursores da Escola de Relações Humanas, ou os enquadrem como pertencentes a uma abordagem denominada de “Teorias de Transição” da abordagem clássica para a abordagem comportamentalista (SOBRAL; PECI, 2008; SILVA, 2013).

### As Contribuições de Chester Barnard

Chester Irving Barnard (1886-1961) foi um americano que embora não tenha concluído o curso de economia em Harvard, contribuiu com duas obras importantes publicados por esta universidade: *The functions of the executive* (As funções do executivo), em 1938 e *Organization and management* (Organização e gestão), em 1948 (SILVA, 2013). Aliando teoria (baseando sua análise em sociólogos como Émile Durkheim) e prática (atou como gestor em organizações como a *New Jersey Bell Telephone Company*) o que o diferenciava de outros autores, Barnard desenvolveu sua principal obra: *As funções do executivo* (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Nessa obra Barnard parte dos seguintes pressupostos, conforme Prestes Motta e Vasconcelos (2011):

- » Os objetivos dos indivíduos e das empresas são diversos e podem não convergir, o que leva a existência dos grupos informais, ou da parte informal da organização.
- » As organizações são meios para os indivíduos satisfazerem objetivos que sozinhos não seriam capazes (por meio da cooperação).
- » Os indivíduos tenderão a cooperar desde que os objetivos da organização sejam condizentes com seus objetivos pessoais.

Com base nesses pressupostos, Barnard postula três funções que o executivo deveria desempenhar:

- » “[...] prover um sistema de comunicação para manter a organização em funcionamento eficaz [...]” (SILVA, 2013, p. 180); ou seja, criar métodos de persuasão, estimular valores comuns e outras formas

morais de obter comprometimento dos indivíduos com a organização (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

- » “[...] promover a garantia de esforços pessoais para estabelecer uma relação cooperativa [...]” (SILVA, 2013, p. 180).
- » “[...] formular e definir objetivos da organização para a ordenação dos trabalhos necessários [...]” (SILVA, 2013, p. 180), em outros termos, criar formas de incentivo e recompensas que levem os indivíduos a cooperar (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Ao analisar as contribuições de Mary Parker Follet e de Chester Barnard para o campo da administração, Silva (2011) afirma que ambos buscaram desenvolver os meios para integrar pessoas e organizações.

## Principais Contribuições e Limitações da Escola de Relações Humanas

De modo geral, podemos afirmar que os autores da Escola de Relações Humanas trouxeram as seguintes contribuições para o estudo da administração:

- » Inserção de variáveis psicossociais na análise das organizações.
- » Chamam atenção para a influência da motivação humana no desempenho da organização (SOBRAL; PECI, 2008).
- » Colaboração grupal, que não ocorre por acaso, devendo ser planejada e desenvolvida para que o grupo seja mais coeso e cooperativo.
- » Concepção de homem do *homo economicus* para o *homo socialis* (homem social), ou seja: o comportamento do homem não é mais visto como simples e mecanicista (condicionado apenas pelas demandas de ordem biológica e material), mas complexo (oriundo também pelas demandas do sistema social, incluindo necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, autorrealização e senso de pertencer que influenciam mais a sua produtividade que as condições físicas do ambiente de trabalho) (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).
- » Grupos informais (duas ou mais pessoas reunidas em torno de necessidades comuns não diretamente relacionadas com os objetivos dos grupos formais do qual fazem parte) e da organização informal (formada por grupos informais, compreende o conjunto de relações afetivas, relações de poder e envolvimento com o grupo que influenciam a produtividade e o funcionamento das estruturas formais e

que não está prevista na estrutura formal da organização) (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS (2011).

É notável que a Escola de Relações Humanas trouxe contribuições não previstas pela abordagem clássica da administração, mas como esta também esteve sujeita a críticas. Apresentamos a seguir algumas das principais críticas feitas a essa Escola da Administração, segundo alguns autores:

- » Dirigentes empresariais criticavam a excessiva ênfase no bem-estar dos funcionários em detrimento dos lucros (para aqueles a função principal da empresa), bem como o aumento dos custos o que elevaria o preço final ao consumidor (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).
- » Os trabalhadores podem ser vistos como meios a serem manipulados e ajustados (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011) com o objetivo de fazer a organização atingir seus objetivos, tanto quanto na abordagem clássica, mudando apenas os estímulos.
- » Tendência pró-administração, visto que na prática os estudos realizados acabavam por considerar que os aspectos psicossociais eram considerados bons porque aumentavam a produção e não porque impactavam favoravelmente o indivíduo (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).
- » Especialmente em relação aos estudos de Elton Mayo, houve uma crítica em relação ao viés excessivamente empirista, sem base teórica para suas conclusões (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).
- » Cria uma polarização: organização formal e lógica versus organização informal e afetiva, o que acaba por distorcer a realidade organizacional, que como dirão os estruturalistas, integra o lado formal e o informal das organizações (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).
- » Falta de reconhecimento do conflito como algo que poderia ser benéfico às organizações, trazendo novos pontos de vista, incentivando a criatividade e inovação: os estudiosos da escola de relações humanas viam o conflito como algo que devesse ser minimizado, posto que era considerado prejudicial (SILVA, 2013).
- » Na medida em que dava ênfase aos grupos, especialmente os informais, a individualidade das pessoas que formavam o grupo eram sufocadas pela necessidade delas buscarem se conformar aos padrões do grupo (SILVA, 2013).

Uma vez identificadas as principais contribuições da Escola de Relações Humanas, bem como suas limitações vamos tratar agora de um segundo conjunto de estudos que integram a Abordagem Comportamentalista da Administração: trata-se das Teorias de Motivação e Liderança. Vamos discuti-la!

## As Teorias de Motivação e Liderança

Iniciaremos essa segunda corrente de estudos da abordagem comportamentalista propondo a você uma reflexão: você acha que o fato de substituir ou incluir estímulos de ordem psicossocial no trabalho garante a produtividade dos funcionários em uma organização? O fato de o funcionário sentir-se parte de um grupo, de poder participar mais das decisões, entre outros aspectos, irá trazer como consequência um ganho para a organização em termos de melhoria de seu desempenho? Ao responder negativamente a essas indagações as Teorias de Motivação e Liderança buscam preencher as lacunas deixadas pelos estudos que as antecederam. Assim, nas próximas seções traremos algumas contribuições gerais trazidas por essas teorias, bem como destacaremos alguns autores que se alinham a essa perspectiva.

## A Concepção de Homem das Teorias de Motivação e Liderança

Indo além da ideia de que os trabalhadores respondem de forma passiva aos estímulos de natureza psicossocial, os estudiosos que se alinham às Teorias de Motivação e Liderança vão mostrar que além de mais complexas, as necessidades humanas variam de acordo com o tempo (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Ou seja, aquela necessidade que o homem terá num determinado momento, não será necessariamente aquela que ele terá dali um tempo. Além de variadas e complexas, as necessidades de cada indivíduo variam e é claro que isso vai se refletir em seu trabalho, nos grupos formais e informais do qual faz parte e conseqüentemente na organização.

Para verificar se isso se confirma na prática, pare por alguns minutos e reflita: hoje você está mais ou menos satisfeito com seu trabalho (aqui entenda trabalho como qualquer atividade que você realiza, incluindo seus estudos)? O que te deixava mais satisfeito com o seu trabalho é o mesmo que te deixa

satisfeito hoje? O que você acha que poderia te deixar mais satisfeito com o trabalho? Você acha que uma vez que atinja essa necessidade que te deixe mais satisfeito, isso seria capaz de deixá-lo sempre satisfeito?

Agora veja o que pensam os estudiosos das Teorias de Motivação e Liderança sobre isso e compare com suas reflexões.

Os estudiosos das Teorias de Motivação e Liderança concebem o homem dentro da perspectiva de *homo complexus* (homem complexo), ou seja, além daquilo que prevê o conceito de homem social, o indivíduo “[...] tem necessidades ligadas ao seu ego, ao seu desenvolvimento pessoal, à sua aprendizagem e à sua realização” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 64). Em outros termos, no trabalho o homem não trabalha apenas para ganhar um salário (homem econômico) ou para atingir mais facilmente suas necessidades por meio da inserção em grupos, mas porque reconhece que o trabalho é uma fonte de satisfação para sua necessidade de auto realização e autodesenvolvimento e de sentido para suas ações (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Nesse sentido, cabe destacar que o homem é complexo justamente pelo fato de que para cada um existe uma ideia de desenvolvimento, aprendizagem, auto realização e auto desenvolvimento distintos, o que torna difícil para a organização atender para cada indivíduo sua necessidade, a qual muda com o passar do tempo. Apresentaremos a você os estudos de alguns pesquisadores que constituem as denominadas Teorias de Motivação e Liderança, partindo da concepção de homem complexo.

Antes, no entanto, sugerimos que volte às reflexões feitas há pouco. Você consegue perceber alguma convergência com o que você pensou e a ideia de homem complexo defendida pelos estudiosos das Teorias de Motivação e Liderança? Discuta com seus colegas sobre o assunto!

## As Contribuições de Abraham Maslow

O americano Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo e cientista comportamental que atuou como professor na Universidade de Colúmbia, em Nova York, cuja principal contribuição para o campo da administração foi o desenvolvimento da “teoria da hierarquia das necessidades” em artigo publicado na *U.S. Psychological Review* (GOLEMAN, 2007). Embora tal teoria não tenha sido desenvolvida para resolver os problemas organizacionais, visto que a preocupação de Maslow estava em compreender a personalidade e o desenvolvimento humano do ponto de vista mais amplo, logo passaram a ser aplicados ao contexto organizacional (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011; GOLEMAN, 2007).

A ideia de Maslow era demonstrar que as necessidades humanas poderiam ser hierarquizadas, das mais básicas as mais complexas, sendo que o primeiro conjunto de necessidades quando satisfeito, deixa de ser motivador, sendo substituído por outro conjunto de necessidades mais complexas, ou hierarquicamente superiores. Assim, Maslow desenvolveu um modelo que contempla cinco níveis, classes ou categorias de necessidades humanas, conforme segue:

- » **Necessidades fisiológicas:** são as mais primitivas (básicas) de todas as necessidades humanas: alimentação, abrigo, repouso, etc.
- » **Necessidades de segurança:** relacionadas à busca de proteção contra ameaças ou privações.
- » **Necessidades sociais:** relacionadas à participação em grupos, ser aceito pelas pessoas, amizade, afeto, entre outras.
- » **Necessidades de autoestima:** relacionadas à autoestima e à estima por parte de outras pessoas, por meio do exercício do poder, do prestígio e autoconfiança.
- » **Necessidades de autorrealização:** envolvem as mais complexas e sofisticadas necessidades dos indivíduos e estão relacionadas ao desejo que estes têm de maximizar suas habilidades e talentos, por meio da auto compreensão, expressão de ideias e sentimentos próprios.

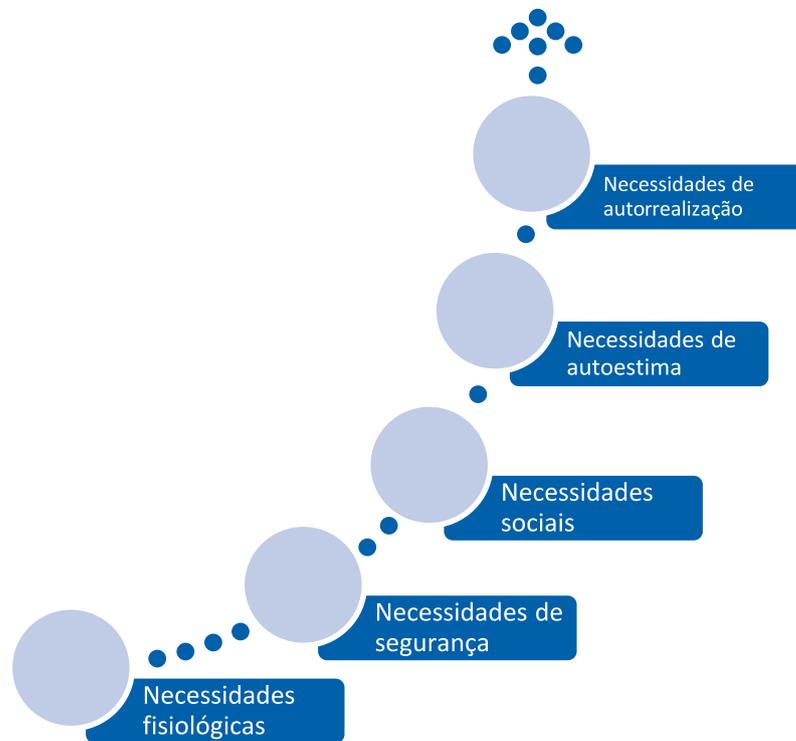


Figura 25: Hierarquia das necessidades  
Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Nesse sentido, Maslow defenderá que as necessidades mais complexas serão mais presentes na medida em que as mais básicas estejam satisfeitas. Por exemplo, é provável que uma necessidade relacionada a autoestima não se faça tão presente numa pessoa privada de alimentação. Outro ponto defendido por Maslow é que tendo em vista que cada indivíduo tem experiências de vida distintas, haverá um reflexo naquilo que para cada um constituirá cada uma das necessidades. Além disso, as mudanças pelas quais passam os indivíduos irá se refletir nas mudanças dessas necessidades e no nível em que se encontrará em dado momento.

Dito isso, cabe esclarecer até que ponto essa teoria pode ser aplicada à realidade organizacional, ou ao campo administrativo? A figura a seguir traz alguns exemplos de como a hierarquia das necessidades pode ser aplicada ao trabalho dos indivíduos nas organizações.



Figura 26: Hierarquia das necessidades aplicada ao trabalho nas organizações  
 Fonte: Adaptada de Prestes Motta e Vasconcelos (2011) e Chiavenato (2014b)

Há quem diga que a Teoria da Hierarquia das Necessidades desenvolvida por Maslow só faz sentido quando aplicada à vida em geral, visto que nem todas as necessidades definidas por ele poderão ser satisfeitas no trabalho, mas fora dele (GOLEMAN, 2007). Assim, essa teoria “[...] deve ser considerada uma orientação geral para os estudiosos porque trata de conceitos relativos, e não de uma explicação absoluta de todo o comportamento humano.” (SILVA, 2013, p. 217).

## As Contribuições de Douglas McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) foi um psicólogo americano que lecionou entre outras na Universidade de Harvard e no *Massachusetts Institute of Technology (MIT)* tendo publicado trabalhos relativos aos temas de motivação e liderança (GOLEMAN, 2007). Uma de suas principais contribuições para o campo administrativo se deu com a publicação do artigo *The human side of enterprise* (O lado humano da empresa), de 1966, o qual revela que a partir das concepções que os gestores têm do comportamento humano das pessoas no trabalho, eles norteiam a maneira de conduzir as pessoas, dividir o trabalho, planejar, organizar e controlar as atividades (CHIAVENATO, 2014b).

Tais concepções são agrupadas em duas categorias denominadas pelo autor como Teoria X e Teoria Y, as quais apontam para dois olhares antagônicos que os gestores podem ter em relação às pessoas no trabalho e que conduzirão sua forma de gerir. O esquema seguinte sintetiza essas visões.

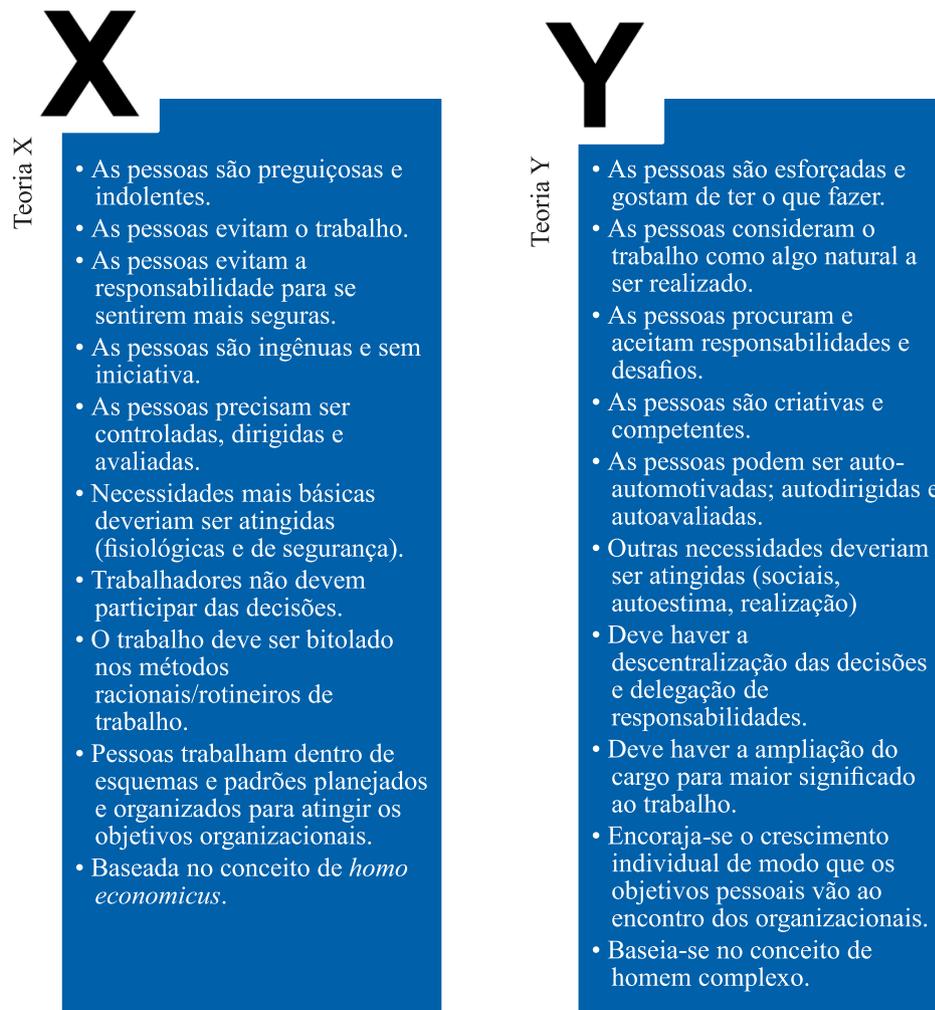


Figura 27: As Teorias X e Y de McGregor

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2014b) e Prestes Motta e Vasconcelos (2011)

Assim, a partir de uma concepção de homem mais vinculada ao homem econômico da Abordagem Clássica (Teoria X) ou de homem complexo das Teorias de Motivação e Liderança (Teoria Y), o gestor irá definir seu estilo de gestão ou a forma como irá liderá-los.

---

---

Coloque-se no lugar de um gestor que tem a seguinte visão de seus funcionários: caso pudessem não trabalhariam, ou seja, não gostam de trabalhar; não gostam de fazer coisas que fujam da rotina com a qual estão acostumados; e na primeira oportunidade (o chefe faz uma viagem, por exemplo) reduzem sua produtividade e passam a fazer coisas que não têm relação com o trabalho. Qual seria a forma como a qual você conduziria seus funcionários? Faça a mesma reflexão para o caso de seus funcionários serem exatamente o oposto dos aqui descritos...

---

---

## As Contribuições de Frederick Herzberg

Frederick Herzberg (1923-2000) foi um psicólogo clínico americano que se tornou conhecido pelo estudo que desenvolveu sobre os fatores que influenciavam na satisfação profissional, denominado “teoria motivação-higiene” ou “teoria dos dois fatores”. As conclusões referentes ao estudo empreendido foram baseadas em entrevistas realizadas com 200 engenheiros e contadores da indústria da cidade de Pittsburgh, estado da Pensilvânia nos Estados Unidos (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). No estudo, Herzberg os questionava sobre os momentos em que se sentiram satisfeitos e tiveram alto desempenho no trabalho e na vida, bem como aqueles em que suas experiências laborais trouxeram como consequência sentimentos negativos (GOLEMAN, 2007). Concluiu que aquilo que consideravam positivo em relação às suas experiências de trabalho, não era o oposto daquilo que consideravam negativo (GOLEMAN, 2007), ou seja, os fatores que causavam **insatisfação** aos funcionários, uma vez eliminados garantiam apenas a **não insatisfação** dos mesmos (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Herzberg definiu esses fatores como “**fatores higiênicos**” ou “**extrínsecos**”, ou seja, que definem as condições mínimas necessárias para o indivíduo trabalhar, podendo ser relacionadas aos três primeiros estágios da hierarquia das necessidades de Maslow. Por exemplo: um salário compatível com o do mercado, um ambiente físico de trabalho adequado e um clima que favoreça o relacionamento pessoal (CHIAVENATO, 2014b; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

De forma análoga, os fatores que causavam **satisfação** aos funcionários, melhorando seu desempenho no trabalho, uma vez não presentes, geravam a

**não satisfação** deles (CARAVANTES; PANNON; KLOECKNER, 2005). Herzberg definiu esses fatores como “**fatores motivacionais**” ou “**intrínsecos**”, ou seja, que de fato podem gerar satisfação aos funcionários, portanto, relacionadas aos últimos estágios da hierarquia das necessidades de Maslow. Por exemplo: possibilidade de aprendizado gerado pelo trabalho desenvolvido e desenvolvimento do potencial humano trazido pelas atividades laborais realizadas (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011; SILVA, 2013).

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 115) fazem uma reflexão que traduz adequadamente a contribuição trazida por Herzberg quando afirma que a tônica de seu estudo

[...] está em afirmar que mudanças no *contexto* do trabalho não terão impacto duradouro na produtividade. Somente por meio de mudanças no *conteúdo* do cargo que permitam o trabalhador realizar tarefas mais significativas será possível encontrar uma resposta satisfatória à pergunta: “como motivar os funcionários?”.

A figura a seguir ilustra as principais contribuições trazidas por Herzberg em sua teoria dos dois fatores (higiene-motivação):

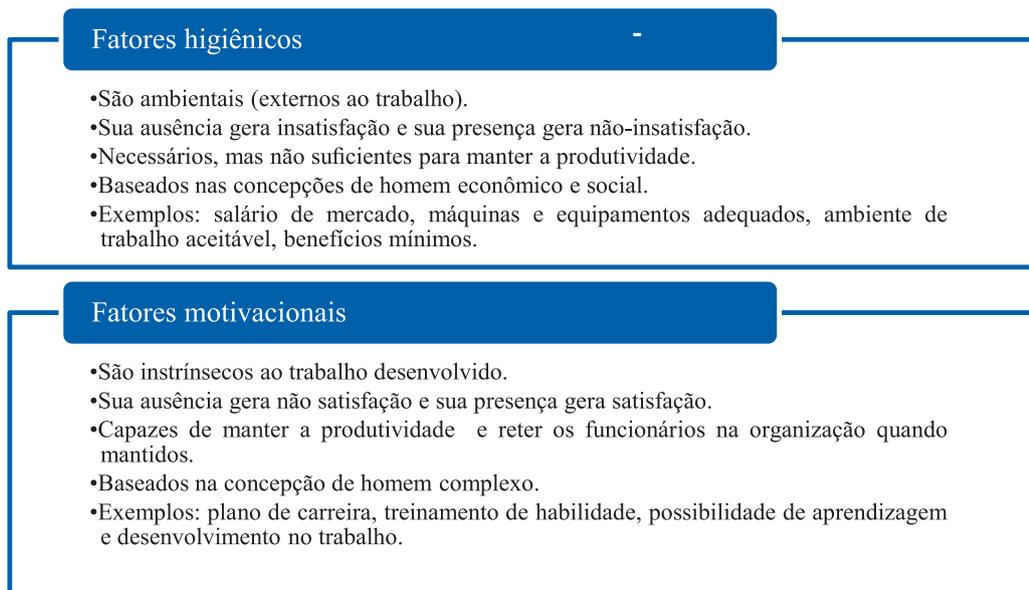


Figura 28: Fatores higiênicos e motivacionais

Fonte: Adaptada de Caravantes, Panno e Kloeckner. (2005), Prestes Motta e Vasconcelos (2011), Silva (2013) e Chiavenato (2014b)

## As Contribuições de Chris Argyris

O psicólogo americano Chris Argyris (1923-2013) atuou como professor e pesquisador nas universidades de Harvard e Yale, bem como consultor tendo como clientes empresas como IBM, DuPont e Shell, além de órgãos do governo americano (HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO, 2017; GOLEMAN, 2007). Em *Personality and Organization* (Personalidade e Organização), Argyris concebeu a ideia de que as estruturas organizacionais fossem adaptadas às necessidades psicológicas e motivacionais dos indivíduos, pois isso faria com que os trabalhadores se sentissem mais envolvidos com o trabalho levando-os a uma maior produtividade (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Nesse sentido, ele desenvolve a ideia de que há dois modelos estruturais possíveis, um que se denomina “Modelo A” e guarda relações com uma estrutura mais burocrática de gestão e outro oposto que se denomina “Modelo B”. A figura seguinte ilustra as características dos dois modelos.

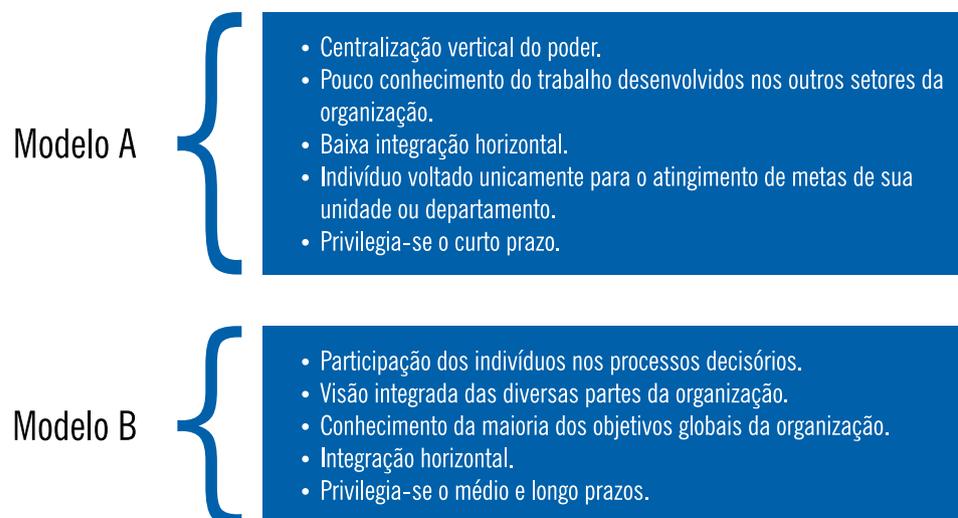


Figura 29: Modelos A e B de Argyris

Fonte: Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 77)

Ao contrapor os dois modelos de estrutura, Argyris conclui que o Modelo B é o que oferece as “[...] melhores condições para obtenção de ‘sucesso psicológico’, aprendizado e integração [...]”, tendo em vista que favorece a comunicação, a integração e o fluxo de informações nos diversos níveis da hierarquia organizacional (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 77).

### As Contribuições de David McClelland

David McClelland (1917-1998) foi um psicólogo americano, que durante 30 anos lecionou e fez pesquisas na Universidade de Harvard (HARVARD UNIVERSITY, 2017). Especialista em motivação humana, ele desenvolveu uma teoria contingencial sobre motivação denominada “Teoria da Realização” ou “Teoria das Necessidades Adquiridas” ou “Teoria da Contingência da Motivação” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011; SILVA, 2013; HARVARD UNIVERSITY, 2017). Nessa Teoria, McClelland discute três tipos de necessidades capazes de serem aprendidas e socialmente adquiridas na medida em que o indivíduo interage com o ambiente organizacional, quais sejam: as necessidades de realização, as necessidades de afiliação e as necessidades de poder (SILVA, 2013). Tais necessidades são apresentadas na figura a seguir:

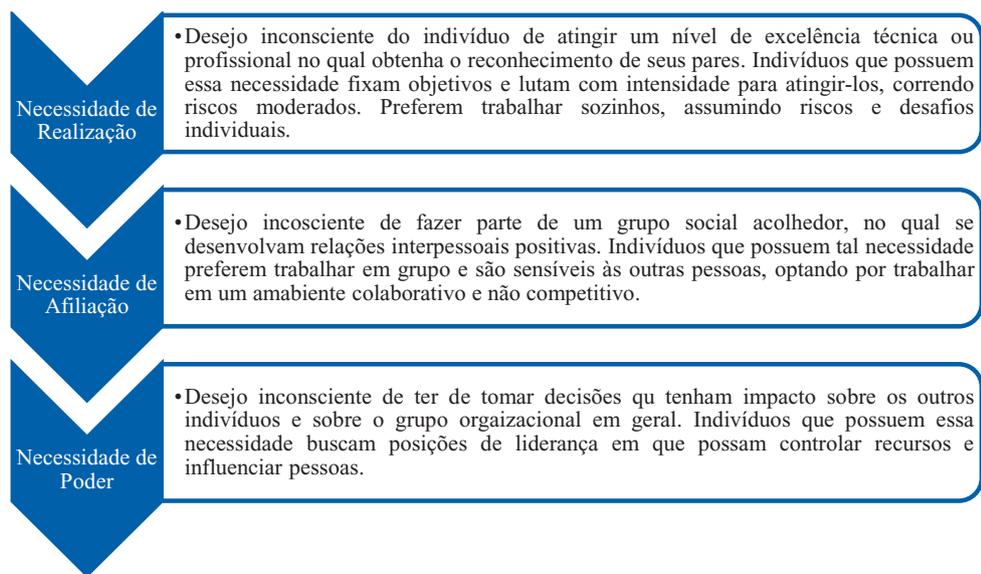


Figura 30: Teoria da Contingência da Motivação de McClelland  
Fonte: Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 75)

Cabe aos gestores identificar as necessidades sob as quais os indivíduos direcionam seu comportamento futuro e dar-lhes as condições para que possam satisfazê-las (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Ou ainda, uma vez que o indivíduo esteja disposto a mudar, cabe à organização provê-lo das condições e das estruturas de apoio que tornem possível essa transformação (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

## As Principais Contribuições e Limitações das Teorias de Motivação e Liderança

A partir dos estudos de diversos autores, entre os quais destacamos alguns nesta Unidade, podemos apontar como principais contribuições das Teorias de Motivação e Liderança:

- » A consideração de que as necessidades humanas não só são mais complexas como sugeria a Escola de Relações Humanas, mas variam com o contexto e com o tempo, levando à substituição da concepção de homem de “homem social” para “homem complexo”.
- » A discussão dos fenômenos da motivação e da liderança nas organizações, abrindo perspectivas ao seu caráter contingencial, ou seja, variável conforme as características do ambiente organizacional e dos próprios indivíduos.
- » A compreensão da importância dos aspectos intrínsecos aos indivíduos para o desempenho no trabalho.
- » A abertura de possibilidades para o estudo de novas abordagens, modelos e técnicas de gestão: estruturas organizacionais mais horizontalizadas; movimento de enriquecimento e ampliação das tarefas; movimento de gestão democrática (cogestão e gestão participativa) com a criação de grupos semiautônomos de trabalho; ênfase no comprometimento do empregado com a organização para a criação de uma cultura organizacional forte (cidadania organizacional); abordagem da qualidade total; reconhecimento da importância do conhecimento tácito; reconhecimento dos aspectos políticos da gestão; etc.

Em contraponto, as Teorias de Motivação e Liderança também foram alvo de críticas. A seguir são apresentadas algumas das principais limitações dessas teorias:

- » Podem ser vistas a partir de uma perspectiva puramente instrumental, de manipulação motivacional do trabalhador, focando em encontrar respostas a seguinte pergunta: como melhorar o desempenho do indivíduo no trabalho? (SOBRAL; PECI, 2008).
- » A realização e a construção da identidade de um indivíduo não se dá necessariamente nas relações de trabalho, então por mais que a gestão se preocupe em fornecer meios de envolver os trabalhadores,

este será limitado aos seus próprios interesses e necessidades (SOBRAL; PECI, 2008).

- » Tende a disfarçar as relações de dominação sempre presentes nas relações entre trabalhadores e dirigentes, uma vez que o indivíduo continua sendo utilizado como mero recurso produtivo, e somente como tal interessa à organização (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).
- » Tende a desconsiderar os fatores externos à organização e consequentemente ao comportamento dos indivíduos, portanto adota uma perspectiva de sistema fechado.

# Resumo

Nesta Unidade apresentamos a você a abordagem comportamentalista da administração e duas das correntes em que ela pode ser subdividida: a Escola de Relações Humanas e as Teorias de Motivação e Liderança. No início da Unidade apresentamos o contexto de surgimento da abordagem. Na sequência tratamos de apresentar as principais ideias da Escola de Relações Humanas e as contribuições de alguns dos autores relacionados a essa corrente: Elton Mayo, Mary Parker Follet e Chester Barnard. Finalizamos a Unidade discutindo as Teorias de Motivação e Liderança, abordando as principais contribuições de Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Chris Argyris e David McClelland.

Finalizamos mais uma abordagem que contribuiu para o estudo da administração. Faça uma reflexão sobre os aprendizados obtidos nesta Unidade. Tente contrapor à abordagem clássica vista anteriormente... Em que medida tais abordagens divergem entre si? Será que você consegue visualizar alguma convergência? Apresente seus pontos de vista aos colegas e ao tutor ou à tutora! Na sequência, que tal algumas atividades de aprendizagem para verificar o conhecimento obtido? Bons estudos!

# Atividades de Aprendizagem

1. Com base na reportagem a seguir e no que você aprendeu sobre a abordagem comportamentalista, analise as afirmações feitas após o texto e assinale a alternativa correta:

*A Sala de Emprego desta segunda-feira (25) fala sobre como é difícil lidar com os diferentes colegas no ambiente de trabalho. Poderia ser bem mais fácil se os profissionais aprendessem ainda na faculdade a desenvolver a inteligência emocional. Os especialistas dizem que a base teórica está certa, mas quando se fala de comportamento tem muita coisa para mudar nas empresas. A Serasa Experian, por exemplo, criou um programa de integração para quem está começando. O profissional leva um tempo para aprender o que é prioridade dentro da empresa, como tratar o vizinho de mesa e até o chefe. Nada difícil para quem já está no mercado. Complicado mesmo é para quem acabou de sair da faculdade. “Uma certa preocupação com quem ele tem que falar, como se reportar às pessoas, então é de fato uma preocupação grande poder integrá-los a um ambiente que é muito mais informal, que as relações precisam ser mais rápidas, fluidas e, às vezes, há um certo choque. É interessante porque isso parece uma contradição. A empresa pedindo mais informalidade do que o próprio jovem oferece”, explica Guilherme Cavalieri, diretor de desenvolvimento da Serasa Experian (JORNAL HOJE, 25/05/2015).*

I – A organização informal é uma ideia central da Escola de Relações Humanas discutida na reportagem.

II – A proposta da Serasa Experian para os funcionários que estão começando pode, além dos benefícios trazidos pela reportagem, resolver os conflitos que por ventura vierem a ocorrer de forma mais efetiva segundo Mary Parker Follet.

III – A proposta da Serasa Experian para os funcionários que estão começando convergem com aquilo que defende Chester Barnard.

- a) ( ) As alternativas I e II estão corretas.
- b) ( ) As alternativas I e III estão corretas.
- c) ( ) As alternativas II e III estão corretas.
- d) ( ) As alternativas I, II e III estão corretas.
- e) ( ) As alternativas I, II e III estão incorretas.

Leia o caso a seguir:

*Chico e Caetano são sócios e fundaram há pouco mais de um ano uma empresa de manutenção e vendas de pranchas de surf usadas. Eles cuidam da parte administrativa e financeira e contam com cinco funcionários que trabalham no atendimento e na oficina, que é o local onde é realizado o conserto das pranchas. Ultimamente uma série de conflitos tem sido observada entre os funcionários. Dentre os principais motivos estão: a dificuldade de entendimento sobre o papel de cada um na empresa (por exemplo, quem deve atender um cliente quando todos estão ocupados na oficina?); a dúvida sobre a quem atender quando Chico e Caetano dão ordens diferentes (certa vez um funcionário estava atendendo a um pedido de Chico que pediu prioridade numa tarefa, no entanto foi advertido por Caetano que questionou sobre o porquê de estar perdendo tempo com aquilo); e a dificuldade de tomar decisões em certas ocasiões que exigem rapidez (certa vez, um produto utilizado para a manutenção das pranchas faltou devido ao atraso de um fornecedor. Isso fez com que o trabalho fosse paralisado, pois os funcionários não tinham autorização – na ausência dos donos – para retirar dinheiro do caixa para comprar um pouco do produto em uma varejista qualquer).*

2. Com base no texto anterior e no que você aprendeu sobre a Escola Clássica e a Abordagem Comportamental, analise as afirmações a seguir e assinale a alternativa correta:

I – Caso Chico e Caetano adotassem os pressupostos da Escola Clássica, iriam agir para impedir que conflitos como os ilustrados ocorressem para não prejudicar a produtividade.

II – Caso Chico e Caetano adotassem os pressupostos da Escola de Relações Humanas, iriam adotar métodos administrativos para tentar lidar

## Atividades de Aprendizagem – Unidade 4

com os conflitos existentes na empresa, visto que são simples reflexos das diferenças entre as pessoas.

III – A unidade de comando é um dos princípios gerais da administração definidos por Henri Fayol, que ajudaria a reduzir os conflitos verificados na empresa de Chico e Caetano.

- a) ( ) Apenas as alternativas I e II estão corretas
- b) ( ) Apenas as alternativas II e III estão corretas.
- c) ( ) Apenas as alternativas I e III estão corretas.
- d) ( ) As alternativas I, II e III estão corretas.
- e) ( ) As alternativas I, II e III estão incorretas.

4. Leia os trechos de reportagem a seguir e, com base no que você aprendeu sobre as Abordagens Clássica e Comportamental, escreva “V” para a(s) alternativa(s) verdadeira(s) e “F” para a(s) alternativa(s) falsa(s):

I – Administração de Empresas é, de longe, o curso universitário mais popular entre os estudantes dos EUA e representou 20% de todos os títulos de bacharelado concedidos em 2013, de acordo com o Centro de Educação e Força de Trabalho, da Universidade de Georgetown. [...] Javonne Barrett, 20, está cursando o segundo ano do curso de Administração na Universidade de Michigan e participou de um workshop chamado “Entering Into, Engaging With and Exiting Communities Across Difference” (Entrada, envolvimento e saída de comunidades através da diferença, em tradução livre). “O workshop me ajudou a perceber como as empresas são impactadas por nossas identidades”, disse Barrett. “Você precisa conseguir entender os outros para ser um bom líder empresarial” (PORTAL EXAME, 28/10/2015).

II – Em um artigo intitulado “Dicas fundamentais de empreendedorismo para pequenas empresas – como alavancar seu negócio em tempos de crise” Fabiano Santana, coach e CEO na Volv Coaching – Executive Coaching, Treinamentos Corporativos dá algumas dicas que para ele podem ajudar muito no sucesso dos novos empreendedores. Dentre essas dicas destaca-se a seguinte: “Implementação da cultura Coaching na empresa, através do papel do Líder Coach – as pessoas passam cerca

de 1/3 do seu dia no ambiente de trabalho. Como é possível ser feliz no trabalho se o ambiente é pesado? Como motivar pessoas se existem Chefes ao invés de Líderes? Como construir um ambiente harmônico se não existem incentivos, desafios, plano de carreira, treinamento, capacitação? As pessoas hoje buscam muito mais do que salário! Implementar a cultura Coaching na empresa é fundamental para que os profissionais possam ter alta performance e produtividade, bem como muitos outros benefícios que vão se estender para a vida pessoal desses funcionários. Esse movimento é o que chamamos de movimento de dentro para fora, onde primeiro se capacita e desenvolve as pessoas da empresa, para que assim possam impactar seus clientes de forma positiva. Analise e responda para si mesmo: será que é possível um profissional entregar um sorriso verdadeiro para o cliente se as coisas dentro da empresa não estão indo bem?" (PORTAL EXAME, 04/03/2016).

- a) ( ) O conceito de identidade, discutido no trecho I, é discutido por Mary Parker Follet na Escola de Relações Humanas.
  - b) ( ) A dica dada pelo coach e CEO Fabiano Santana, citada no trecho II, leva mais em conta os fatores intrínsecos que os extrínsecos discutidos por Frederick Herzberg.
  - c) ( ) A frase destacada em negrito no trecho II, é uma forma de ilustrar a concepção de homem trazida pelas teorias de motivação e liderança.
  - d) ( ) O modelo de gestão apresentado no trecho II, é mais condizente com a Teoria X de Douglas McGregor.
5. Com base na reportagem a seguir e no que você aprendeu sobre a abordagem clássica e sobre a abordagem comportamentalista, assinale V para a(s) alternativa(s) verdadeira(s) e F para a(s) alternativa(s) falsa(s).

*Com um crescente corpo de pesquisa sugerindo que um escritório amigável aos cachorros poderia provocar um impacto real sobre o bem-estar e a produtividade dos funcionários, não é de se estranhar que mais empresas estejam dando as boas-vindas aos amigos peludos no local de trabalho. Primeiro, um pouco de contexto. No que talvez seja o estudo mais famoso sobre cachorros no ambiente de trabalho,*

pesquisadores do Centro de Interação entre Seres Humanos e Animais, da Universidade da Comunidade de Virgínia (VCU, na sigla em inglês), concluíram que a presença de cães no escritório gerava um amplo leque de benefícios tanto para os donos dos animais quanto para os colegas sem bichos de estimação. O estudo, publicado em uma edição de 2012 do *International Journal of Workplace Health Management*, analisou a Replacements, uma empresa de serviços de manufatura em Greensboro, Carolina do Norte, onde dezenas de cachorros estão presentes em um dia comum. A pesquisa concluiu que os funcionários que levavam seus cachorros para o trabalho tinham níveis de estresse significativamente menores durante a jornada de trabalho e que uma parte considerável dos colegas que não tinham bichos de estimação considerava que a presença dos cachorros gerava um impacto positivo também sobre a produtividade deles. Esses resultados foram coerentes em diversos tipos de departamentos, das áreas administrativas tradicionais, com vendas e marketing, aos setores operacionais, como a fabricação. O estudo da VCU também defende a ideia de que os cachorros poderiam ajudar a inspirar conceitos tão repetidos como coalisão e cooperação. “Quando havia cachorros no escritório, descobrimos que pessoas que normalmente não conversariam entre si se falavam e que, de repente, existia uma conexão e o sentimento de que elas faziam parte de uma equipe”, disse Randolph Barker, Ph.D., professor de gestão da Faculdade de Administração da VCU e um dos autores do estudo. “O cachorro se torna um lubrificante social”. Outros estudos respaldam a noção de que os cachorros são um alívio natural do estresse. (PORTAL BLOOMBERG, 06/09/2016).

- a) ( ) O desenvolvimento e o planejamento da colaboração grupal no ambiente de trabalho defendidos pela Escola de Relações Humanas, poderia incluir, considerando as informações trazidas pela reportagem, o cachorro no ambiente de trabalho.
- b) ( ) Os resultados da pesquisa com cachorros no ambiente de trabalho confirmam resultados alcançados pelos Estudos de Hawthorne.
- c) ( ) Os resultados da pesquisa com cachorros no ambiente de trabalho convergem com as contribuições de Henri Fayol quando tratados Princípios Gerais da Administração.

- d) ( ) Uma empresa que passasse a permitir que os funcionários levassem seus cachorros para o ambiente de trabalho em função do impacto que eles produziram na produtividade poderia se livrar de críticas de que enxerga os funcionários como seres previsíveis e controláveis por meio de estímulos.



# UNIDADE 5

## Abordagem Sistêmica da Administração

### Objetivos

Nesta Unidade, você vai:

- » Situar a Teoria dos Sistemas e a Teoria da Contingência como integrantes da Abordagem Sistêmica da administração.
- » Compreender as contribuições da Teoria dos Sistemas, os autores e os principais conceitos para as teorias administrativas.
- » Compreender as contribuições da Teoria da Contingência, os autores e os principais conceitos para as teorias administrativas.

# A Abordagem Sistêmica da Administração

Caro estudante,

Nesta Unidade vamos tratar de uma das mais importantes abordagens que dão suporte ao entendimento da administração e do funcionamento das organizações. Trata-se da Abordagem Sistêmica. Observe por alguns instantes a figura que abre a Unidade e diga o que você vê. Somente olhando a figura é que podemos perceber que ela ao mesmo tempo representa a face lateral de uma jovem e o rosto de uma senhora. Conseguiu perceber? Não? Tente mais uma vez! Caso não consiga, peça a ajuda de um colega ou de alguém que esteja próximo a você. A figura ilustra algumas das características do conceito de sistema que serve de referência para a abordagem sistêmica que discutiremos nesta Unidade. Ainda não conseguiu ver a jovem ou a senhora na figura? Então sugerimos que prossiga a leitura desta Unidade e mais tarde volte a tentar!



Figura 31: “Minha mulher e minha sogra” do cartunista britânico William Ely Hill publicado em 1915  
Fonte: Hill (1915)

## O Contexto de Surgimento da Abordagem Sistêmica

Para que possamos compreender o surgimento da abordagem sistêmica faz-se necessário antes tratar de um conceito que está intrinsecamente relacionado a ele. Trata-se do conceito de sistema. Um sistema pode ser definido como “[...] um conjunto de elementos interagentes e interdependentes relacionados cada um ao seu ambiente de modo a formar um todo organizado” (SILVA, 2013, p. 330). Chiavenato (2011, p. 411) de modo semelhante definirá sistema como “[...] um conjunto de partes interdependentes que funcionam como uma totalidade para algum propósito”. Por fim, podemos destacar ainda o entendimento de Maximiano (2011, p. 308) para quem um sistema compreende:

[...] um conjunto de entidades chamadas partes, elementos ou componentes; alguma espécie de relação ou interação das partes; e a visão de uma entidade nova e distinta, criada por essa relação, em um nível sistêmico de análise.

Tais definições talvez nos ajudem a esclarecer porque comumente nos referimos a coisas tão diferentes a partir do conceito de sistema. Observe as figuras a seguir:

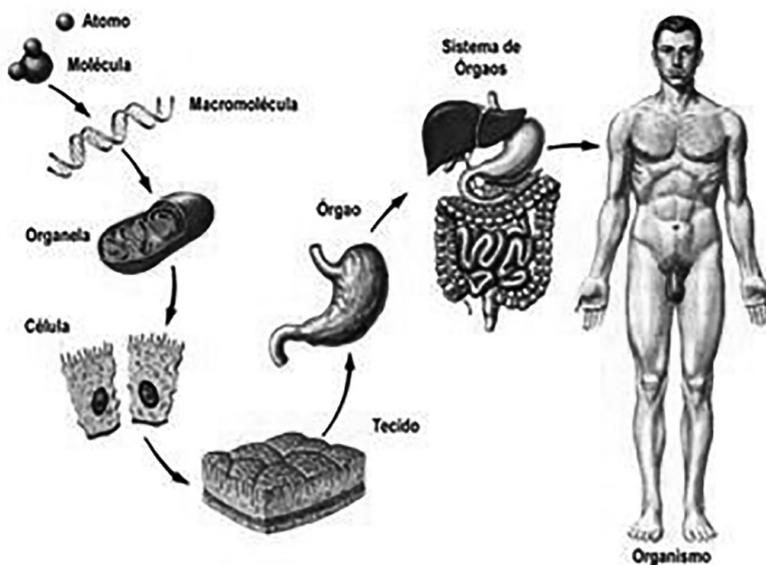


Figura 32: Sistema humano  
Fonte: Espaço Ciências (2012)

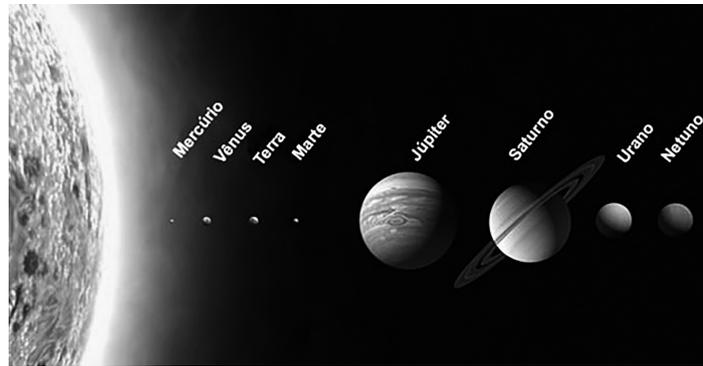


Figura 33: Sistema solar  
Fonte: Só Biologia [2017]

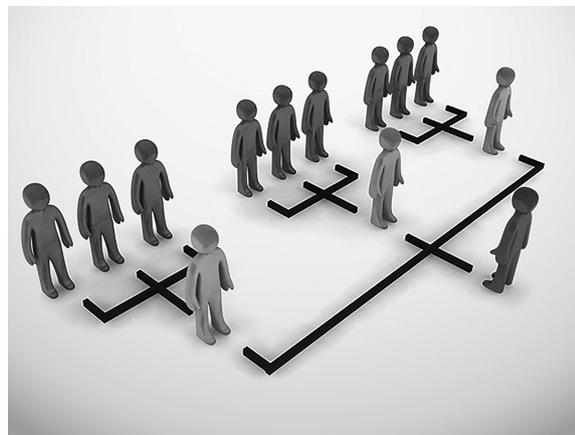


Figura 34: Sistema organizacional  
Fonte: Esquemaria (2014)

Note que nomeamos cada uma das figuras anteriores como um sistema, ainda que façam referências a coisas completamente distintas. Ao mesmo tempo, se você voltar ao conceito de sistema verá que todas se encaixam na definição.

O sistema humano que constitui o corpo humano, por exemplo, é formado de partes menores, os sistemas funcionais, como: o sistema digestivo, o sistema respiratório, etc. Tais sistemas por sua vez são constituídos por diferentes órgãos, que são formados por um conjunto de tecidos que se formam a partir da junção de diferentes células... Para que o corpo humano funcione bem, é necessário que as diferentes partes que o constituem estejam em sintonia de forma interdependente. Isso quer dizer que embora cada órgão tenha sua função específica, é necessário que cada um funcione bem para que os demais órgãos não sejam afetados. Cada parte do corpo executando a sua função específica garantirá que o sistema humano funcione bem.

A mesma lógica, podemos adotar para o sistema solar, ou o sistema organizacional, que neste caso nos interessa. Todos podem ser vistos a partir de uma visão sistêmica. É nessa perspectiva que o biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) irá desenvolver a Teoria Geral dos Sistemas. A partir da publicação do artigo *The theory of open systems in physics and biology* (A teoria dos sistemas abertos em física e biologia) na revista *Science* em 1950, que mais tarde dá origem a *General system theory* (Teoria Geral dos Sistemas) em 1956, ele desenvolve o entendimento de que é possível sintetizar ideias comuns a várias disciplinas ou áreas de conhecimento (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011; CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Essa ideia vai ganhando força especialmente depois de findada a Segunda Guerra Mundial (1939-1945) que proporcionou verificar como os países embora com características, histórias, culturas e recursos diferentes formam um todo interdependente, formando uma totalidade a qual podemos denominar de sistema global (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Veja como o conceito de sistema se encaixa também para esse caso. Assim,

[...] podia-se considerar que o sistema global (totalidade de países) era composto de partes diferenciadas, mas interdependentes e, em certa medida, integradas por políticas econômicas mundiais, regras, leis, instituições, pelo comércio e por fenômenos sociais de influência mútua. (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 164).

Você deve estar lembrado que logo após o fim da Segunda Guerra Mundial foi constituída uma série de organismos multilaterais, com destaque para a Organização das Nações Unidas (ONU) que foi criada justamente para lidar com a complexidade das relações entre os diferentes países de modo que a paz fosse sempre garantida entre as nações (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2017a). Assim, a ONU de certa forma busca representar a totalidade dos interesses das nações em diferentes áreas, como consta no próprio portal da organização na internet “O Sistema da ONU está formado pelos seis principais órgãos da Organização, bem como por Agências especializadas, Fundos, Programas, Comissões, Departamentos e Escritórios” (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2017b).

---

---

Assim, embora cada um desses órgãos funcione de forma autônoma, com seus próprios orçamentos e funcionários internacionais, todos atuam ligados à ONU por meio de acordos internacionais rumo ao atingimento de seus objetivos: manter a paz e a segurança internacionais; desenvolver relações amistosas entre as nações; realizar a cooperação internacional para resolver os problemas mundiais de caráter econômico, social, cultural e humanitário, promovendo o respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais; e ser um centro destinado a harmonizar a ação dos povos para a consecução desses objetivos comuns (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2017c).

---

---

Essa consciência sobre a interdependência dos países trazida pela Segunda Guerra acabou por se refletir também nas concepções acerca do conhecimento e da ciência (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Nesse sentido, a necessidade de estudos interdisciplinares, que dessem conta de resolver os problemas de natureza complexa surgidos em função da guerra, estimulou – em conjunto com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que permitiram maior interação entre especialistas de diversas áreas - a aplicação dos pressupostos da Teoria Geral dos Sistemas a diferentes campos do conhecimento (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Tais pressupostos são assim resumidos por Chiavenato (2011, p. 443-444):

- a) existe uma tendência para a integração das ciências naturais e sociais;
- b) essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas;
- c) a teoria dos sistemas constitui o modo mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais;
- d) a teoria dos sistemas desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência; e
- e) a teoria dos sistemas conduz a uma integração na educação científica.

Além desses pressupostos, é válido destacar três premissas básicas em que está fundamentada a Teoria Geral dos Sistemas, as quais são citadas por Chiavenato (2011) que faz referência à obra *General and Social Systems* (Sistemas Gerais e Sociais), publicada em 1968:

- » **Os sistemas existem dentro de sistemas:** isso significa dizer que ao pensar em qualquer sistema, devemos entendê-lo como constituído por partes menores – ou subsistemas – bem como partes integrantes de um sistema mais amplo – ou um macro-sistema. Se voltarmos à Figura 34 que ilustra o sistema solar, podemos entendê-lo composto de subsistemas menores (por exemplo, os planetas e estrelas que o compõem) bem como parte de um conjunto de galáxias que forma o universo. Volte às outras duas figuras – a que ilustra o sistema humano e o sistema organizacional – e perceba como é possível partir da mesma premissa ao analisá-las.
- » **Os sistemas são abertos:** tal premissa é inerente a anterior. Na medida em que um sistema se constitui de sistemas menores e faz parte de um macrossistema, ele interage com as suas partes constituintes e com o sistema maior que o contem enquanto existir. Pense em você mesmo como um sistema. Pense em como você interage com seu interior (os sistemas que o compõem) ao mesmo tempo em que está inserido num determinado ambiente (onde você se encontra agora? Como está interagindo com o local em que se encontra?). Reflita sobre isso e faça o mesmo exercício com outros objetos, organismos, estruturas.
- » **As funções de um sistema dependem de sua estrutura:** tomemos como no caso de um sistema organizacional, por exemplo. Caso ela seja uma empresa que atue num mercado complexo e incerto com mudanças rápidas, como é o setor de tecnologias de informação e comunicação, por exemplo, talvez ela tenha que ter uma estrutura mais flexível que uma organização pública. É possível que não faça muito sentido que tal empresa tenha uma hierarquia muito rígida que dificulte a tomada de decisão e crie barreiras à inovação. O que influencia na definição de sua estrutura é portanto o mercado do qual faz parte (marco-sistema) constituído de clientes, fornecedores, concorrentes, etc. Ao mesmo tempo, os setores que a integram e as pessoas que integram esses setores (partes que a constituem) também influenciarão naquilo que a empresa será. Funcionários mais ou menos competentes, capacidade de inovação e competitividade da empresa influenciarão naquilo que a empresa será.

Como já deve ter ficado claro para você a partir de alguns exemplos apresentados a teoria geral dos sistemas desenvolvida por Bertalanffy acaba fazendo todo o sentido de ser aplicada ao campo administrativo, visto que as organizações

– as quais podem ser vistas a partir de sua perspectiva – são um de seus principais objetos de estudo. Uma das principais razões que levaram à introdução das ideias da teoria dos sistemas nas teorias da administração surge da necessidade de sintetizar e de integrar as teorias que a antecederam, especialmente pelo fato de que estas focavam sua análise aos aspectos internos, ou seja, sua estrutura e modo de funcionamento interno, bem como as relações internas entre as pessoas, suas ações e comportamentos (CHIAVENATO, 2011).

Utilizaremos o termo abordagem sistêmica nesta Unidade para nos referirmos aos estudos que usaram os pressupostos e premissas da Teoria Geral dos Sistemas aplicados às organizações e ao campo administrativo. Tais teorias por sua vez serão subdivididas em duas correntes as quais denominaremos de: Teoria dos Sistemas e Teoria da Contingência. A seguir são apresentadas as contribuições de alguns autores sobre cada uma dessas correntes.

### A Teoria dos Sistemas

Vamos nos referir a Teoria dos Sistemas para discutir alguns estudos que passam a adotar a concepção das organizações como sistemas abertos, ou seja, que são influenciadas e influenciam direta ou indiretamente o ambiente em que estão inseridas. Nos concentraremos nas contribuições de duas duplas de autores: Eric Trist e Fred Emery e Daniel Katz e Robert Kahn.

#### As Contribuições de Eric Trist e Fred Emery

Eric Trist (1909-1993) foi um psicólogo britânico formado na Universidade de Cambridge e um dos fundadores do Instituto Tavistock de Relações Humanas em 1946 (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Uma de suas principais contribuições foi a identificação de dois subsistemas que compõem uma organização: o subsistema técnico e o subsistema social, o que dá origem ao Modelo Sociotécnico ou Modelo Tavistock. A figura a seguir traz uma explicação desses dois subsistemas:

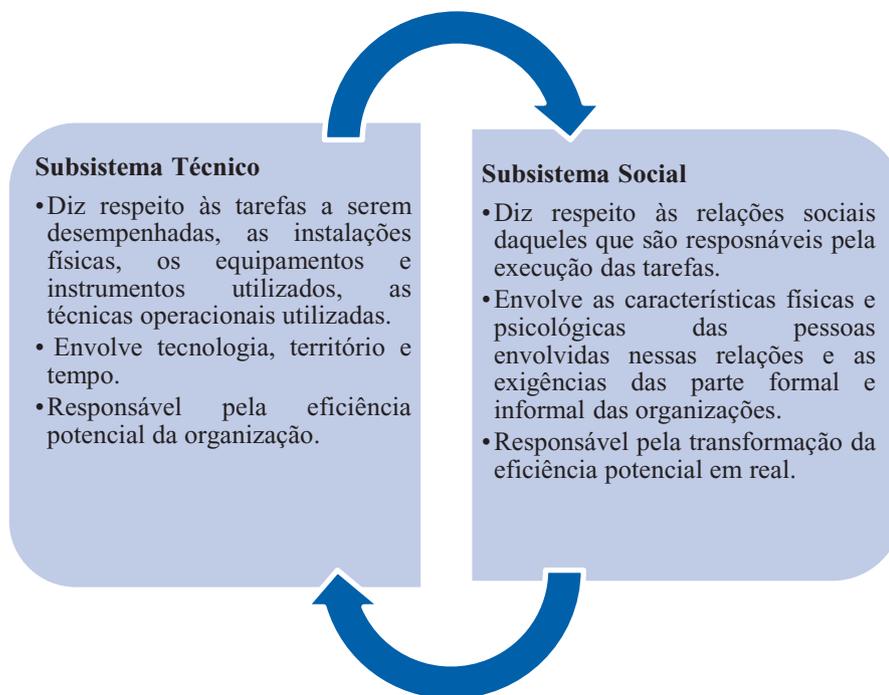


Figura 35: Modelo Sociotécnico

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2011) e Prestes Motta e Vasconcelos (2011)

Segundo esse modelo, esses dois subsistemas não podem ser considerados de modo separado para compreender o que acontece de fato nas organizações – como supunham os autores da abordagem clássica e da abordagem comportamentalista –, visto que eles se inter-relacionam e influenciam-se mutuamente (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Nesse modelo fica evidenciado portanto que a determinação de como as coisas serão numa dada organização dependerá da influência mútua entre a natureza da tarefa (subsistema técnico) e as características psicossociais das pessoas em interação (subsistema social) (CHIAVENATO, 2011).

Outro aspecto evidenciado por este modelo é a ideia de que a organização atua como um sistema aberto, importando recursos do ambiente (suprimentos, equipamentos, produtos auxiliares, mão de obra, recursos financeiros, etc.), utiliza esses recursos por meio de um processo de conversão (transformação das importações em produtos ou serviços) e exporta produtos e serviços resultantes desse processo ao ambiente (CHIAVENATO, 2011). Nesse sentido, a eficiência real do sistema organizacional dependerá da capacidade do subsistema social em transformar a eficiência potencial dada pelo subsistema técnico no processo de conversão dos recursos importados em produtos e serviços que são exportados ao ambiente.

Na década de 1960, Trist passa a trabalhar em parceria com o psicólogo australiano Fred Emery (1925-1997) que se junta ao Instituto Tavistok, na década anterior (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011; OBITUARIES AUSTRALIA, 2017). Juntos os autores publicam em 1965 o artigo *The casual texture of organizational environments* (A trama causal dos ambientes organizacionais) onde propõem que para cada tipo de ambiente sociotécnico e econômico haveria uma “trama causal”, ou seja “[...] um encadeamento de causas e efeitos que teriam como resultante a adoção pelas organizações de um tipo de estrutura adaptada às exigências e características do seu setor” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 191). Os autores definem quatro tipos de ambiente cada qual condicionando a organização a adotar um tipo de estrutura correspondente (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). O Quadro 7 ilustra os tipos de ambiente e as estruturas correspondentes, sendo que os ambientes “estáveis e difusos” e os ambientes “turbulentos” representam extremos que corresponderão a estruturas também extremas. Os ambientes intermediários, quais sejam os ambientes “estáveis e concentrados” e os ambientes “instáveis e reativos” impactarão em estruturas mais ou menos próximas às estruturas extremas.

| Tipos de Ambiente   | Reflexos na estrutura  |
|---|--|
| Estáveis e difusos (pouca competitividade, baixo nível de complexidade, poucas mudanças estruturais).                                     | Estruturas mais simples de captação de informações e formas organizacionais menos complexas.   |
| Estáveis e concentrados (poucas mudanças e competitividade, mais organizações disputando espaço no ambiente).                             |   |
| Instáveis e reativos (muitas mudanças organizacionais e tecnológicas, menor grau de diferenciação das organizações).                      |  |
| Turbulentos (mudanças tecnológicas e organizacionais rápidas, alto nível de competitividade e diferenciação, alto nível de complexidade). | Estruturas com alto nível de redundância de informação e ambiguidade e formas organizacionais mais complexas (diversidade sistêmica; mão-de-obra altamente qualificada; sistemas de captação, manutenção e difusão da informação). |

Quadro 7: Organizações e meio ambiente

Fonte: Adaptado de Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 191-193)

O impacto do ambiente e das variáveis que o compõe será mais detalhado na seção que tratará da Teoria da Contingência, que faz parte da abordagem sistêmica e da qual trataremos mais adiante. Enquanto isso, vamos conhecer as contribuições de mais dois autores para a compreensão das organizações como sistemas abertos.

## As Contribuições de Daniel Katz e Robert Khan

Daniel Katz (1903-1998) Robert Louis Khan (1918-) foram dois psicólogos americanos da Universidade de Michigan tendo sido pioneiros ao proporem a aplicação da Teoria dos Sistemas Abertos no campo administrativo (CHIAVENATO, 2011; SILVA, 2013). Em *A Psicologia Social das Organizações* publicado na década de 1960, os autores desenvolveram um modelo conceitual de organizações como sistemas abertos que contemplam as seguintes características descritas no quadro a seguir.

| Característica                                   | Descrição   |
|--|---|
| Importação de energia (entradas/ <i>inputs</i> ) | A organização recebe insumos do ambiente (recursos humanos, materiais, financeiros, etc.).  |
| Processamento (transformação)                    | A organização processa os insumos recebidos para transformá-los em produtos ou serviços.  |
| Exportação de energia (saídas/ <i>outputs</i> )  | A organização coloca seus produtos ou serviços no ambiente.   |
| Ciclos de eventos                                | A organização tende a repetir indefinidamente o processo de importação, transformação e exportação de energia no ambiente.  |
| Entropia   | Processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à homegeniezação e, finalmente, à morte.  |
| Entropia negativa                                | Processo pelo qual as organizações tentam resistir ao processo entrópico, por meio da reposição qualitativa de energia.   |
| Informação como insumo                           | A organização como um sistema aberto além de receber insumos, como materiais ou energia, que são transformados ou processados, recebe entradas de caráter informativo, que proporcionam sinais à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento em relação a ele. |
| Processo de codificação                          | Permite que a organização receba apenas as informações para as quais está adaptada.   |
| Retroalimentação ou <i>feedback</i>              | Permite a correção de desvios identificada após o processo de codificação.  |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Estado estável        | A organização como um sistema aberto mantém uma relação constante entre a exportação e a importação de energia assegurando seu caráter organizacional e evitando o processo entrópico.  |
| Homeostase dinâmica   | A organização, na tentativa de se adaptar, procura absorver novas funções ou subsistemas, fazendo com que assuma sequencialmente estados estáveis em níveis diferentes.   |
| Diferenciação         | No processo de entropia negativa, a organização tende à multiplicação e à elaboração de funções, impactando na ampliação de seus papéis e em sua diferenciação interna.   |
| Equifinalidade        | A organização pode buscar a estabilidade, adaptando-se ao ambiente em que está inserida por diferentes meios, ou seja, partindo do pressuposto de que não existe uma única maneira certa de a organização atingir uma situação estável. |
| Limites ou fronteiras | A organização como um sistema aberto apresenta limites ou barreiras entre o sistema e seu ambiente que definem sua esfera de ação, e um determinado grau de abertura, que dá uma ideia da sua receptividade a insumos.                  |

Quadro 8: Modelo de organização como sistemas abertos de Katz e Kahn  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011) e Prestes Motta e Vasconcelos (2011)

Com o objetivo de ilustrar o modelo de Katz e Kahn, observe a figura seguinte que busca exemplificar a organização como um sistema aberto.

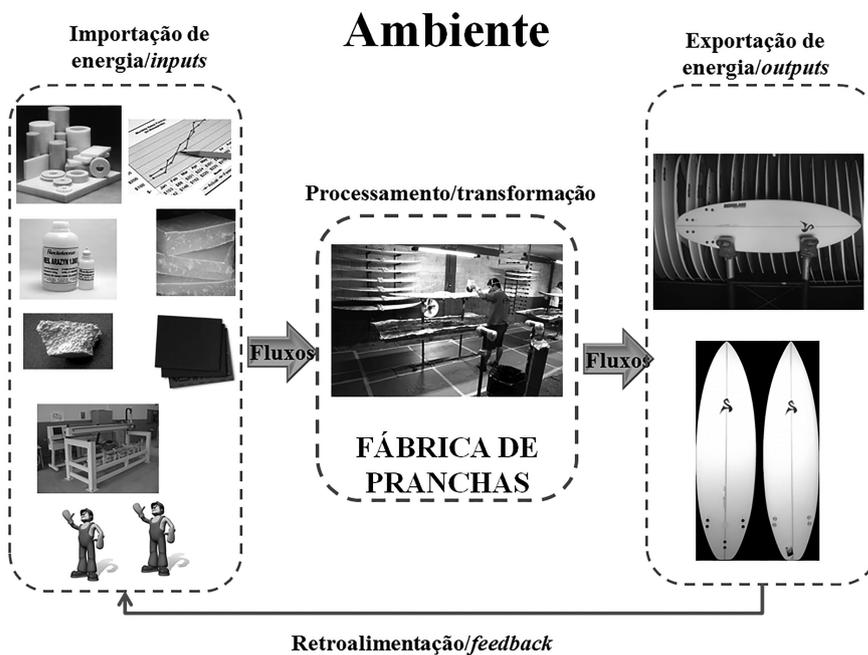


Figura 36: Fábrica de pranchas como um sistema aberto  
 Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Observando a figura anterior verificamos que do lado esquerdo constam os insumos ou *inputs* que ingressam na organização, neste caso uma fábrica de pranchas, por meio da importação que a mesma faz do ambiente. Dali ela importa energia na forma de matérias-primas, mão de obra, equipamentos, instalações e informações necessárias à produção das pranchas. Tais insumos atravessam as fronteiras organizacionais e ingressam na fábrica por meio de fluxos de entrada. Internamente ocorre o processamento desses insumos, por meio da transformação deles em produto acabado, neste caso, as pranchas. Essas pranchas novamente ultrapassam as fronteiras organizacionais, dessa vez por meio dos fluxos de saída e exportação de energia na forma de *outputs* quando são vendidas aos consumidores. Uma vez que os consumidores fazem uso das pranchas, uma pesquisa de satisfação pode ser feita com os mesmos afim de obter informações sobre a qualidade do produto, por exemplo. Tais informações ingressam na organização na forma de *inputs* por meio da retroalimentação/*feedback*. Tais informações são processadas e podem servir de base para rever os insumos e o processo de transformação do produto. Tal ciclo de eventos: importação de energia → processamento → exportação de energia → retroalimentação/*feedback* → importação de energia, tende a seguir indefinidamente para que a organização mantenha seu estado estável, ainda que este estado possa ser alcançado em níveis diferentes (homeostase dinâmica). Isso vai ocorrer porque a resposta que a organização dará (realizando diferenciação que resulte no processo de entropia negativa) em decorrência dos *feedbacks* recebidos poderão ser diversos (equifinalidade). Por exemplo, a pesquisa de mercado pode indicar que o material da prancha produzida é muito frágil o que causa danos de forma muito fácil. Isso pode levar a organização a rever alguma matéria-prima, seu processo de fabricação, ou até o desenho do projeto das pranchas.

Por meio do exemplo ficou mais clara para você a aplicação das características do modelo de sistema aberto de Katz e Kahn? Caso ainda não tenha ficado entre em contato com seu tutor ou releia o texto.

## Contribuições Gerais e Críticas à Teoria dos Sistemas

Alguns elementos sintetizam as principais ideias trazidas pela teoria dos sistemas aplicada ao campo administrativo. Dentre as quais podem ser destacadas:

- » **A concepção de homem funcional:** a partir da inserção dos pressupostos e premissas da teoria dos sistemas para a compreensão das organizações, os indivíduos passam a ser vistos como atores destinados a desempenhar um conjunto de papéis na organização, que contribuam para o seu funcionamento (em outras palavras interessa que o indivíduo trabalhe para manter a organização em uma situação estável, mantendo o seu ciclo de eventos). Ocorre que cada indivíduo possui características pessoais, personalidade e é influenciado de diferentes maneiras pelo contexto organizacional do qual faz parte (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Sendo assim, tenderão a desempenhar os papéis requeridos pela organização com base nessas características e influências as quais poderão ir a favor ou contra as expectativas que a organização tem desses indivíduos. Assim, para a organização interessa que os indivíduos se comportem com base naquilo que interessa ao cumprimento dos objetivos dela. Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 182) dirão que: “[...] a organização não quer o homem integral, mas apenas os aspectos que considera relevantes para evitar a manifestação de aspectos geralmente definidos de forma muito estreita”. Em outros termos: o homem deve exercer a sua função dentro da organização para que o sistema funcione e cumpra com seus objetivos, evitando conflitos de papéis entre indivíduo e organização em função do custo que isso pode representar para o indivíduo e para a própria organização.
- » **Organizações como sistemas abertos:** com a teoria dos sistemas a administração amplia seu escopo de análise mostrando importantes relações entre as partes internas que a constituem (subsistemas) e as variáveis que integram o ambiente externo do qual faz parte (SOBRAL; PECI, 2008).
- » **Desmitificação da “ótima solução administrativa”:** a partir de conceitos como o de “equifinalidade” e “homeostase dinâmica” a teoria dos sistemas evidencia que há diversos caminhos pelos quais a organização pode alcançar seus objetivos (SOBRAL; PECI, 2008).
- » **Multidisciplinaridade da teoria:** a teoria dos sistemas demonstra a relevância da multidisciplinaridade para analisar os fenômenos organizacionais ao aplicar suas ideias oriundas de outros campos (como Sociologia, Psicologia, Economia, Ecologia, etc.) ao campo administrativo (CHIAVENATO, 2011).
- » **Multidimensionalidade da análise organizacional:** a teoria dos sistemas chama atenção para a possibilidade de análise das organiza-

ções em diferentes níveis. Nesse sentido, o interesse da análise pode recair tanto sob os indivíduos que constituem a organização (nível micro), passando pela organização e as partes que a compõem (nível meso) indo até a sociedade ou o mercado (nível macro) em que está inserida (CHIAVENATO, 2011).

- » **Adaptabilidade:** a organização como sistema aberto e em interação constante com as partes que a integram e com o ambiente que a contém passa a ser vista como um sistema capaz de se adaptar constantemente às mudanças internas e externas (CHIAVENATO, 2011).
- » **Incentivos mistos (multimotivacional):** a teoria dos sistemas reconhece que as organizações são locais onde os indivíduos buscam satisfazer objetivos diversos por meio das atividades nelas desempenhadas. Assim, tanto o contexto quanto as diferentes naturezas (econômica e psicossocial) dos incentivos devem ser considerados para que o indivíduo sintá-se motivado para o trabalho.

Além dessas contribuições, algumas críticas podem ser direcionadas à análise das organizações com base na teoria dos sistemas. Um delas está relacionada aquilo que Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 197) chamarão de “ilusão científica” dos teóricos ao quererem analisar as organizações com base na teoria geral dos sistemas, pois passam “[...] a acreditar que o objeto de sua análise tende a tornar-se tão previsível quanto os sistemas biológicos e que seu campo do conhecimento se presta ao rigor científico que caracteriza as ciências físicas”. Nesse sentido, assinalam Sobral e Peci (2011, p. 57) que “[...] conceitos transpostos de ciências biológicas e naturais nem sempre levam em consideração a complexidade e unicidade da vida social”.

Outro ponto passível de crítica e apontado por Prestes Motta e Vasconcelos (2011) é a excessiva importância dada a influência do ambiente na análise organizacional em detrimento de suas contradições internas, como se o ambiente fosse o principal determinante na constituição daquilo que é a organização.

Há que se ressaltar ainda a própria concepção de homem funcional da teoria dos sistemas. Quando a organização espera dos indivíduos que nela atuam apenas que exerçam os papéis que vão ao encontro do atingimento dos objetivos dela própria, acaba por conceber o homem como uma mera parte integrante do sistema. Assim, a complexidade inerente ao indivíduo: sua personalidade, seus valores, sua história, etc. são considerados relevantes apenas se puderem contribuir para o funcionamento do sistema organizacional. Assim, o indivíduo precisa se adequar aos papéis que a organização espera que ele desempenhe, o que pode

levá-lo apenas a comportar-se de acordo com o que a função exige dele, e não a agir de acordo com suas próprias pretensões. O homem funcional remete, em termos, ao mesmo homem da abordagem clássica: como uma peça (parte) que deve contribuir para a organização (sistema) atingir seus objetivos (funcionar).

Agora que vimos as principais contribuições e críticas da teoria dos sistemas, passaremos para a segunda perspectiva em que optamos por dividir a abordagem sistêmica: trata-se da Teoria da Contingência.

### Teoria da Contingência

Chiavenato (2011, p. 468) afirma que “[...] a palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias”. Nesse sentido a teoria da contingência busca ressaltar que nada é absoluto nas organizações ou nas teorias da administração, sendo tudo relativo e dependente (CHIAVENATO, 2011). Em outros termos, a administração de uma organização dependerá de um conjunto de relações estabelecidas entre fatores situacionais (como tamanho, tecnologia e ambiente) e variáveis estruturais (estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento, por exemplo), numa relação funcional do tipo “se-então”: se determinado fator situacional ocorrer então certas variáveis estruturais serão mais apropriadas (CHIAVENATO, 2011; SILVA, 2013).

Por fazer parte da abordagem sistêmica, você deve ter em mente que a Teoria da Contingência parte dos mesmos pressupostos e das mesmas premissas dessa abordagem vistos no início desta Unidade, você se lembra? Caso não se lembre, releia o texto.

Disso decorre a constatação de que os estudos sob esse enfoque podem ser considerados como complementares à teoria dos sistemas, pois não deixam de trabalhar com a ideia de adaptação contínua da organização ao ambiente do qual faz parte para evitar o processo entrópico (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Portanto, a teoria da contingência pode ser considerada

um produto da teoria dos sistemas, tendo como princípios de acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 166), a não existência de uma melhor maneira de organizar e a ideia de que “uma determinada forma de organizar não será igualmente eficaz em todas as situações”. Em linhas gerais a teoria da contingência “[...] estabelece que situações diferentes exigem práticas diferentes, apregoando o uso das teorias tradicionais, comportamentais e de sistemas separadamente ou combinadas para resolver problemas das organizações” (SILVA, 2013, p. 344).

Na sequência apresentaremos as contribuições de alguns autores que realizaram estudos relacionando o ambiente externo e os fatores situacionais eo ambiente interno e as variáveis estruturais.

### As Contriuições de Tom Burns e George M. Stalker

Os ingleses Tom Burns (1913-2001), sociólogo, e George Macpherson Stalker (1925-), psicólogo, realizaram um estudo envolvendo indústrias inglesas com o intuito de verificar a relação entre práticas administrativas e ambiente externo dessas empresas (CHIAVENATO, 2011; SILVA, 2013). Tal estudo foi publicado sob o título *The management of innovation* em 1961 e descreve que havia diferentes práticas e estruturas administrativas dependendo das condições ambientais nas quais as empresas operavam (maior ou menor estabilidade) (SILVA, 2013).

Considerando tais ambientes e as estruturas apresentadas, os autores desenvolveram dois “tipos ideiais” de organização em que as empresas estariam mais ou menos próximas em função do ambiente em que se encontravam: o modelo mecânico e o modelo orgânico (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). O quadro seguinte ilustra as características de cada modelo.

| Modelo Mecânico   | Modelo Orgânico  |
|---|--|
| Adequado a situações relativamente estáveis de mercado e tecnologia | Adequado a condições de mneracdo turbulentas, quando existirem uma grande concorrência e mudanças tecnológicas rápidas |
| Especialização do trabalho (cada indivíduo com uma tarefa)          | Coordenação e equipes multifacetadas   |
| Hierarquia reforçada  | Papéis complexos redefinidos continuamente e não correspondendo a uma só tarefa  |

|  |  |
|--|--|
| Comunicação e interação vertical                             | Possibilidade de interações e comunicações a qualquer nível, de acordo com as necessidades do processo |
| Autoridade centralizada                                      | Descentralização e autonomia controlada  |
| Padronização de tarefas                                      | Favorecimento da criatividade e inovações  |
| Controles burocráticos reforçados (mais oficial e impessoal) | Poucos controles burocráticos (mais informal e pessoal)  |

Quadro 9: Modelos mecânico e orgânico de Burns e Stalker  
 Fonte: Adaptado de Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 221)

É importante deixar claro que enquanto tipos ideais de estrutura os modelos mecânico e orgânico servem de parâmetro para o enquadramento das organizações como mais ou menos próximos a esses modelos. É como se pudéssemos colocá-las num *continuum* mais ou menos próximos às extremidades onde estão cada um desses dois modelos.

### As Contribuições de Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch

Paul R. Lawrence (1922-2011) e Jay W. Lorsch (1932-), ambos professores da *Harvard Business School*, buscaram compreender a relação entre as características das organizações complexas e as condições ambientais enfrentadas por elas (SILVA, 2013). De acordo com Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 222), no livro *Organization and environment: managing and interection*, Lawrence e Lorsch buscam explicar a

[...] influência das características do meio ambiente sobre a tentativa de manter-se um equilíbrio entre o nível interno de diferenciação e de integração, tendo em vista a gestão dos conflitos e as contradições que resultam dessa tensão.

A figura seguinte busca ilustrar que a variação dos níveis externos (incerteza, diversidade, turbulência e pressões do ambiente) influenciam os níveis internos de diferenciação (grau em que os subsistemas da organização respondem às variações nos ambientes externo e interno) e integração (grau em que os subsistemas da organização demonstram o espírito de equipe e cooperação das pessoas para atingir os objetivos organizacionais) (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

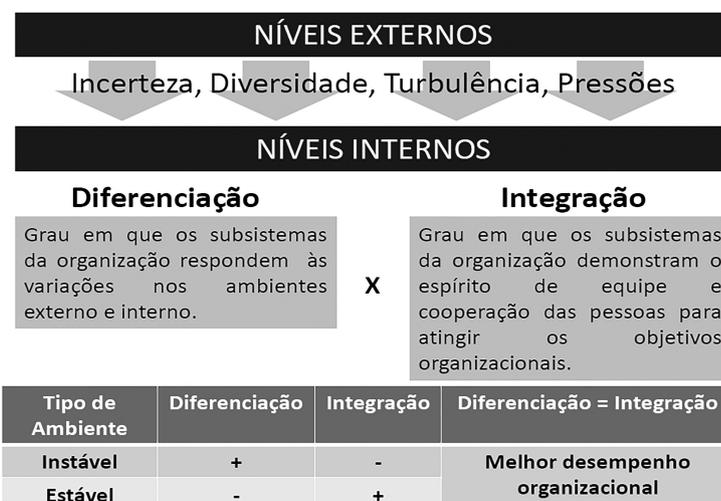


Figura 37: O modelo de Lawrence e Lorsch  
 Fonte: Adaptada de Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 221-222)

Assim, para Lawrence e Lorsch, o melhor desempenho organizacional é obtido quando independente do ambiente em que a organização está inserida, haja um equilíbrio entre os níveis de integração e diferenciação da organização (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

## As Contribuições de Joan Woodward

Socióloga industrial inglesa, Joan Woodward (1916-1971) publicou uma série de trabalhos em que busca relacionar tecnologia e estrutura sendo *Organização industrial: teoria e prática* e *Organização industrial: comportamento e controle* suas obras de maior destaque (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Nessas obras, ela relata uma pesquisa feita junto a cem empresas britânicas com no mínimo cem empregados para avaliar se a prática dos princípios administrativos propostos pelas teorias da administração resultava em êxito nos negócios (CHIAVENATO, 2011).

A autora agrupou as empresas em três categorias de acordo com as características de seu sistema de produção (tecnologia empregada mais ou menos complexa: produção por processo, produção em massa ou produção unitária) e mostrou que sua estrutura reflete o uso de tal sistema. O quadro seguinte ilustra essa relação.

| Sistema de Produção (tecnologia)           | Descrição do sistema (tecnologia empregada)   | Resultado da produção e exemplos   | Consequências (estrutura)   |
|--|---|--|---|
| Por projeto, unitária ou pequenos lotes    | Habilidade manual ou operação de ferramentas; artesanato; pouca padronização e automatização; mão de obra intensiva e não-especializada.                                    | Produção em unidades com pouca previsibilidade quanto aos resultados e incerteza quanto às operações. Exemplo: criação de protótipos.                                  | Poucos níveis hierárquicos; operários próximos do processo produtivo; controles diretos e predominantemente pessoais, baixa complexidade.                                     |
| Produção em massa                          | Máquinas agrupadas em seções ou departamentos; mão de obra intensiva e barata, utilizada com regularidade.  | Produção em lotes e em quantidade regular para cada lote; razoável previsibilidade dos resultados; maior certeza quanto às operações. Exemplo: produção de automóveis. | Médio número de níveis hierárquicos; mais operários diretos e menos funcionários administrativos; controles pessoais e impessoais; média complexidade.                        |
| Produção de fluxo contínuo (automatizadas) | Processamento contínuo, com uso de máquinas especializadas e padronizadas; alto nível de padronização e automatização; uso de tecnologia intensiva e pessoal especializado. | Produção contínua e em grande quantidade; forte previsibilidade dos resultados e certeza absoluta quanto à sequência das operações. Exemplo: extração de petróleo.     | Muitos níveis hierárquicos; maior número de funcionários qualificados; grande controle sobre as etapas do processo; predominantemente impessoais; alto nível de complexidade. |

Quadro 10: Relação entre tecnologia e estrutura segundo Woodward  
 Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011) e Prestes Motta e Vasconcelos (2011)

De acordo com Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 216), o trabalho da autora demonstra que os modelos administrativos ou princípios administrativos universalizados “[...] conhecem limites em sua aplicação. Devem-se olhar as características específicas ou as contingências de cada situação concreta”. Nesse sentido, o sucesso de uma organização estaria relacionada à capacidade de adaptação tecnologia-estrutura da mesma, a qual deveria ser devidamente planejada (SILVA, 2013).

## Outras Contribuições à Teoria da Contingência

Além das contribuições dos autores supramencionados que mais comumente são destacados na literatura como integrantes da Teoria da Contingência destacaremos de forma resumida os que seguem.

- » **Grupo de Aston:** grupo de pesquisadores da Universidade de Aston na Grã-Bretanha desenvolveu a ideia de que a burocracia pode ser entendida a partir de uma visão pluridimensional. Ou seja, a estrutura das organizações vai variar de acordo com a configuração do ambiente em que está inserida. O “tipo ideal” burocrático weberiano seria posto à prova na medida em que para cada configuração ambiental, haveria um “tipo ideal” correspondente: ou seja não há um tipo, mas vários “tipos ideais” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).
- » **Alfred D. Chandler (1918-2007):** professor norte-americano da Universidade de Harvard na obra *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise* de 1962 partiu da tese de que a estrutura da organização segue a estratégia definida por ela. Para comprovar sua tese analisou empresas de diferentes setores como DuPont, General Motors, Standard Oil e Sears-Roebuck demonstrando que Ambientes mais dinâmicos exigem uma estrutura mais flexível (SILVA, 2013).
- » **Charles Perrow (1925-):** sociólogo norte-americano, aprofundou os estudos realizados por Joan Woodward do qual tratamos anteriormente e buscou analisar o impacto da tecnologia na estrutura organizacional em função de duas dimensões: variabilidade das tarefas e o grau de formalização do sistema para lidar com situações que não estão previstas. Assim, demonstra que dependendo das combinações realizadas entre tais dimensões haverá tecnologias mais adequadas à organização (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

## Contribuições Gerais e Limitações da Teoria da Contingência

Em termos gerais podemos dizer que a teoria da contingência trouxe as seguintes contribuições às teorias da administração:

- » Complementando a teoria dos sistemas, proporcionou a identificação,

via pesquisa empírica, de várias contingências que influenciam direta ou indiretamente o desempenho organizacional (SOBRAL; PECI, 2008).

- » Expande o entendimento de que não há um único modelo administrativo ou o mais adequado para lidar com as situações com as quais a organização tem de lidar, posto que, para cada situação há várias alternativas possíveis (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Quanto às críticas ou limitações a esta perspectiva da abordagem sistêmica, pode-se destacar:

- » A ideia de que a análise organizacional sob sua perspectiva padece de certo grau de relativismo, posto que tudo parece depender do contexto em que a organização está inserida (SOBRAL; PECI, 2008).
- » Ênfase exacerbada no determinismo ambiental como principal condicionante das características e do comportamento organizacional em detrimento de aspectos internos, fato já criticado em relação a teoria dos sistemas (SOBRAL; PECI, 2008).

# Resumo

Nesta Unidade apresentamos a você o contexto de surgimento e as principais características da abordagem sistêmica da administração. Optamos por dividir essa abordagem em duas correntes: a Teoria dos Sistemas e a Teoria da Contingência. Mostramos como os pressupostos e as premissas da Teoria dos Sistemas podem ser aplicados à administração com base nas contribuições de Eric Trist, Fred Emery, Daniel Katz e Robert Khan. Finalizamos a Unidade mostrando as contribuições de Tom Burns, George Stalker, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Joan Woodward, Grupo de Aston, Alfred D. Chandler e Charles Perrow para a Teoria da Contingência da administração.

Chegamos ao fim de mais uma Unidade! Ainda temos mais uma pela frente, porém seria interessante fazer uma revisão daquilo que foi aprendido até aqui, certo? Então, convidamos você a ler o resumo a seguir e desenvolver as atividades propostas! Vamos lá? Lembre-se que seu tutor está sempre disponível para ajudá-lo naquilo que for necessário! Bom trabalho!

# Atividades de Aprendizagem

Leia o caso a seguir:

*Erasmus é funcionário de uma empresa que atua na área financeira e vem se sentindo bastante frustrado com o trabalho ultimamente. Quando foi contratado, uma das coisas que mais lhe chamou a atenção foi a possibilidade de trabalhar em casa, desde que cumprisse as metas. Erasmus percebeu, no entanto, que aquela ideia de trabalho em casa era ótima no discurso, mas na prática mostrou-se péssima. A verdade é que quando estava em casa, às vezes sentia-se pressionado a trabalhar para cumprir as metas: “Será que não deveria estar trabalhando?” – perguntava-se a todo o momento. Além disso, era comum receber telefonemas a qualquer hora do dia, mesmo quando não estava trabalhando. Exemplo: tinha decidido que toda segunda-feira de manhã iria tirar para brincar com o filho e que só trabalharia à tarde. Na prática, se via atendendo telefonemas e tendo que abrir seu notebook para dar conta de responder a dúvidas de chefes e clientes que o ligavam a manhã toda. Em resumo: já não sabia mais desvincular o “Erasmus-profissional” do “Erasmus-pessoal”. “Minha vida virou trabalho” – refletia.*

1. Com base nas ideias centrais de homem funcional e de conflitos de papéis inerentes às organizações da abordagem sistêmica, como você explicaria a Erasmus o porquê de sua frustração?

Leia a reportagem a seguir:

*A Alatur JTB, empresa brasileira de viagens corporativas, está expandindo seus horizontes. Ela quer ampliar seu portfólio de clientes para incluir mais pequenas e médias empresas e investe em viagens de incentivo, dadas como prêmio aos melhores funcionários ou vendedores. [...] O mercado não está muito favorável. Por conta da crise econômica, muitas empresas cortaram os gastos com viagens e trocaram reuniões presenciais em outros estados por teleconferências e conversas pelo Skype. Por isso, o setor caiu 18% no primeiro trimestre*

desse ano em relação ao ano passado. No entanto, o faturamento da Alatur JTB cresceu 18% no mesmo período. Esse aumento veio por conta das três aquisições que a empresa fez no ano passado e a adição de novos clientes, principalmente de pequenas e médias empresas. **Sem os novos contratos, a companhia teria visto uma queda de 10% nas receitas do trimestre em relação ao ano passado. “Se tivéssemos ficado parados, teríamos caído junto com o mercado”**, disse Eduardo Kina, presidente da companhia (PORTAL EXAME, 03/06/2016).

2. Com base na reportagem anterior e no que você aprendeu sobre a abordagem sistêmica, assinale V para a(s) alternativa(s) verdadeira(s) e F para a(s) alternativa(s) falsa(s).
- a) ( ) Na reportagem são citados exemplos de como as empresas têm se diferenciado para evitar o processo de entropia negativa, em função da crise.
  - b) ( ) O trecho negrito na reportagem ilustra o conceito de homeostase dinâmica de Katz e Khan.
  - c) ( ) Há evidências na reportagem que demonstrem que a empresa Alaur JTB pode ser entendida como um sistema aberto.
  - d) ( ) Com base nas contribuições de Lawrence e Lorsch, é possível afirmar que o ambiente em que a Alaur JTB atua exigiu que ela se diferenciasse, o que implica aumento do seu grau de integração.

Leia os trechos de reportagens a seguir:

*Reportagem 1: Sob impacto da queda das vendas aos argentinos e também no mercado interno, a produção brasileira de veículos foi 8,4% menor no primeiro trimestre deste ano em relação a 2013 e somou 789,8 mil unidades, incluindo automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus. [...] Em razão desse cenário, nas últimas semanas várias montadoras no País, como Volkswagen, Fiat, General Motors, PSA Peugeot Citroën e Scania anunciaram programas de lay-off (suspensão temporária de contratos de trabalho) e férias coletivas para reduzir a produção. A Mercedes-Benz abriu um programa de demissão voluntária (PDV) alegando ter um excedente de 2 mil trabalhadores na fábrica de São Bernardo do Campo (SP). (ESTADÃO, 26/04/2014).*

*Reportagem 2: Dois anos depois de anunciar mudanças na fórmula dos seus hambúrgueres, após denúncia feita pelo chef de cozinha britânico Jamie Oliver sobre uso de hidróxido de amônio nos produtos, o McDonald's prometeu novas modificações: quer comprar carne bovina sustentável a partir de 2016. No site de lançamento da campanha, a empresa explica que a investida vem ao encontro dos apelos ambientais crescentes e da preocupação dos consumidores com a origem dos alimentos. Não será uma promessa fácil de cumprir. [...] Um dos desafios que a empresa terá que superar para colocar o hambúrguer ecológico no menu passa pelo convencimento de uma gigantesca e complexa cadeia de suprimento mundial. Cada parte da indústria de carne bovina é de propriedade de uma entidade diferente e opera de forma independente, com práticas únicas que variam de acordo com o papel na cadeia de abastecimento. [...] Com uma cadeia de natureza tão complexa fica claro que adequar todos a um padrão de carne sustentável – ainda a ser definido – é tarefa árdua. Não à toa, a rede se eximiu de fixar uma data para ter 100% de seus hambúrgueres com certificação ambiental. (PORTAL EXAME, 10/01/2014).*

*Reportagem 3: A SRI está longe de ter a fama da Apple. Mas esse laboratório do Vale do Silício inventou coisas como o mouse, a impressora a jato de tinta, a tela de cristal líquido e a assistente falante Siri, que hoje faz parte do iPhone. Seu atual dirigente, Curtis Carlson, que liderou o desenvolvimento do padrão americano de HDTV, entre outros projetos de pesquisa escreveu um livro intitulado “Inovação: as cinco disciplinas para criar o que os clientes desejam”. Nele, os autores descrevem o processo adotado pela SRI em seus projetos. Uma das disciplinas sugeridas por Carlson enfatiza a importância de equipes multidisciplinares dedicadas à inovação. (PORTAL EXAME, 18/03/2014).*

3. Com base no que você aprendeu sobre a abordagem sistêmica e na análise das situações, analise as sentenças a seguir e assinale a alter-

nativa correta:

I – Na Reportagem 1, a atitude da Mercedes Benz em adotar uma estratégia diferente de todas as outras montadoras citadas na reportagem para lidar com o impacto da queda das vendas aos argentinos e também no mercado interno pode ser explicada pelo conceito de equifinalidade, de Katz e Kahn.

II – Considerando as informações da Reportagem 2, o principal desafio enfrentado pelo McDonald's para cumprir com a sua promessa de comprar carne bovina sustentável está relacionada à ideia de interdependência entre as partes da teoria dos sistemas.

III – Considerando as informações da Reportagem 3, o modelo orgânico de estrutura de Burns e Stalker é o mais indicado para uma empresa que considere a sugestão de Curtis Carlson.

- a) ( ) As alternativas I, II e III estão corretas.
- b) ( ) As alternativas I, II e III estão incorretas.
- c) ( ) Apenas as alternativas I e II estão corretas.
- d) ( ) Apenas as alternativas I e III estão corretas.
- e) ( ) Apenas as alternativas II e III estão corretas.

Leia a reportagem a seguir:

*Representado em gráfico, o desempenho do setor de TV por assinatura no Brasil nos últimos seis anos lembra o começo de uma montanha-russa. A partir de 2009, veio a subida íngreme, com crescimento alimentado pelo aumento no consumo da classe C. Em 2015, porém, o carrinho chegou ao topo, de onde dá indícios que vai despencar. Entre cancelamentos e novas contas, a base de TV por assinatura no Brasil em 2015 encolheu em 500 mil clientes, a maior retração (em números relativos ou absolutos) desde 1994, dado mais recente divulgado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). A TV paga se aproximou dos 20 milhões de brasileiros. Diante das incertezas do mercado, tudo indica que demorará para passar a marca. Oscar Simões, presidente da Associação Brasileira de Televisão por Assinatura (ABTA), resume: “o ano passado foi ruim”. Pior: a situação não tem data para voltar a melhorar. (ÉPOCA*

NEGÓCIOS, 07/04/2016).

4. Com base na reportagem anterior e no que você aprendeu sobre a abordagem sistêmica, assinale V para a(s) alternativa(s) verdadeira(s) e F para a(s) alternativa(s) falsa(s).
- a) ( ) As empresas de TV por assinatura, segundo o gráfico trazido pela reportagem, se encontram em processo de entropia, segundo o modelo de Katz e Kahn.
  - b) ( ) De acordo com o conceito de equifinalidade há uma única forma de reverter a situação apresentada no gráfico trazido pela reportagem que passa pela atuação conjunta de todas as empresas do setor.
  - c) ( ) Os dados trazidos pela reportagem podem servir de input a uma empresa de TV por assinatura que pode processar esses dados e transformá-los em informação útil para realizar alguma diferenciação e promover a entropia negativa.
  - d) ( ) As empresas que atuam no setor de TV por assinatura, justamente por estarem no mesmo setor, são influenciadas por variáveis externas e internas que terão as mesmas características e determinarão o modo como elas se estruturarão e funcionarão.
  - e) ( ) Considerando a situação de mercado em que as TVs por assinatura se encontram, poderíamos enquadrá-las no modelo mecânico, segundo a classificação de Burns e Stalker.

Leia a reportagem a seguir:

*No início de 2013, quando o Walmart.com tornou-se uma empresa independente de comércio online no Brasil e na América Latina, seu quadro de executivos era proporcional à euforia dominante no país naquele momento. Ou seja: grande. Trabalhavam no novo escritório da companhia em Alphaville, na região metropolitana de São Paulo, um presidente para a América Latina e, abaixo dele, seis vice-presidentes. Outra equipe com uma estrutura semelhante respondia exclusivamente pela operação brasileira. No segundo semestre de 2014, já diante dos sinais de desaquecimento da economia, metade do organograma foi ceifada. [...] Conclusão: a empresa, que*

*começou há três anos com dois presidentes e um grupo de 11 vice-presidentes, agora tem no topo apenas quatro executivos — Silva e mais três vice-presidentes, que respondem pelas áreas de negócios, tecnologia e finanças. “Desde que assumi, passei a analisar o tamanho que realmente deveríamos ter”, diz. “E esse é o tamanho que hoje faz sentido.” [...] O enxugamento no topo tornou-se parte da realidade de metade das companhias brasileiras nos últimos dois anos, segundo um levantamento realizado pela consultoria Korn Ferry Hay Group com exclusividade para EXAME. Em média, a redução chegou a 24% do quadro de diretores neste ano. [...] “As empresas passaram de um período em que estavam centradas em crescer rapidamente para outro em que tiveram de olhar para dentro de suas estruturas em busca de produtividade”, diz Fátima Marques, diretora-geral da Korn Ferry Hay Group. Em alguns casos, trata-se de uma simples adaptação da estrutura à nova realidade do mercado (REVISTA EXAME, 15/10/2016).*

5. Com base no que você aprendeu sobre a abordagem sistêmica e na reportagem anterior, analise as afirmações e assinale V para a(s) alternativa(s) verdadeira(s) e F para a(s) falsa(s).
- a) ( ) Caso a empresa Walmart.com tenha sua estrutura baseada no modelo orgânico, segundo classificação de Burns e Stalker, provavelmente deve ter tido mais dificuldades de adaptação à nova realidade do mercado retratada na reportagem.
  - b) ( ) Considerando o ambiente e as alterações ocorridas na empresa Walmart.com, há uma tendência de que tenha havido um aumento no grau de diferenciação bem como uma redução no grau de integração de acordo com as contribuições de Lawrence e Lorsch.
  - c) ( ) De acordo com a teoria da contingência, sempre que o ambiente de uma empresa é mais turbulento ou instável recomenda-se a redução de sua estrutura, tornando-a mais orgânica.
  - d) ( ) Pode-se considerar que a redução em 24% no quadro diretivo das empresas brasileiras foi uma forma que elas encontraram para evitar a entropia, conceito este discutido por Katz e Khan.
  - e) ( ) A reportagem serve para ilustrar a empresa Walmart.com como

## Atividades de Aprendizagem – Unidade 5

um sistema aberto, uma das ideias centrais da teoria dos sistemas.

Leia o caso a seguir:

*João e seu amigo Chico, pretendem abrir no próximo mês uma pequena loja de sucos naturais. Para abrir a loja convidaram suas amigas Nara e Elis para sócias a quem explicaram resumidamente o que ainda precisa ser feito: “Precisaremos contratar três funcionários; comprar os equipamentos e mobiliário necessário; e fazer uma pesquisa de mercado para colher informações sobre qual o melhor ponto para abrir a loja e quais os melhores fornecedores. A ideia é que o suco seja extraído diretamente das frutas e não comprados em polpa de outras empresas. As frutas serão processadas na própria loja no momento em que o cliente fizer o pedido. Acho interessante também que sempre estejamos atentos à satisfação dos clientes, anotando suas críticas e sugestões e repassando aos nossos funcionários, para que melhorem sempre o trabalho que estão desempenhando”.*

6. Relacione as colunas identificando os trechos ou palavras retirados do texto anterior que ilustram conceitos desenvolvidos por Katz e Kahn oriundos da Teoria dos Sistemas:

| Conceitos:                                     | Trechos/Palavras:  |
|--|--|
| (I) importação de energia ( <i>inputs</i> )    | ( ) três funcionários  |
| (II) retroalimentação ou <i>feedback</i>       | ( ) as frutas serão processadas na própria loja  |
| (III) exportação de energia ( <i>outputs</i> ) | ( ) equipamentos e mobiliário necessário   |
| (IV) transformação                             | ( ) pesquisa de mercado  |
|  | ( ) suco   |
|  | ( ) anotando suas críticas e sugestões e repassando aos nossos funcionários, para que melhorem sempre o trabalho que estão desempenhando |

# UNIDADE 6

## Orientação e Tecnologia de Intervenção

### Objetivos

Nesta Unidade, você vai:

- » Conhecer abordagens de cunho intervencionista na prática organizacional.
- » Compreender o desenvolvimento organizacional (DO), sua proposta e características.
- » Compreender a Administração por Objetivos (APO), sua proposta e características.

# Orientação e Tecnologia de Intervenção

Caro estudante,

Nesta Unidade vamos tratar de uma perspectiva relativamente distinta daquela que vínhamos lhe apresentando até então. Nesta Unidade serão apresentadas duas abordagens com um viés mais pragmático de aplicação das ideias e conceitos das teorias administrativas à prática organizacional. São elas: a abordagem do Desenvolvimento Organizacional e a da Administração por Objetivos. Vamos em frente!

## Introdução

**N**as Unidades 3, 4 e 5 tratamos de algumas das principais teorias da administração, que trouxeram ideias, conceitos e modelos de análise administrativa e organizacional. Tais teorias refletem aquilo que nos dizem de Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. XV), “[...] constituíram os pilares (a base) do pensamento administrativo”. Nesta última Unidade trataremos de duas abordagens que não chegam a formar uma teoria, mas um movimento de vários autores (a maioria deles consultores de organizações) no sentido de “[...] aplicar alguns conhecimentos para transformar as organizações, tendo logo compromisso com a prática e eficiência” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011, p. 243). Daí o título desta Unidade, que subscreve um dos pontos da ementa da disciplina Teoria Geral da Administração deste curso.

Nesse sentido, trataremos de duas abordagens: o movimento de Desenvolvimento Organizacional e o modelo de Administração por Objetivos.

## Desenvolvimento Organizacional (DO)

O movimento do Desenvolvimento Organizacional (DO) surge a partir de 1962 “[...] como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações” (CHIAVENATO, 2011, p. 343). Intrinsecamente relacionado a esse conjunto de ideias está o conceito de mudança organizacional. Para os autores que tratam do tema, esses elementos (homem, organização e ambiente) são interdependentes precisando ser analisada cada situação para que intervenções planejadas sejam realizadas em cada um deles de modo a permitir ao mesmo tempo o alcance dos objetivos individuais e organizacionais (CHIAVENATO, 2011). É nesse relacionamento estreito com a ideia de mudança que a maior parte dos autores baseia seus conceitos de DO, conforme pode ser visto no quadro seguinte.

| Conceito  | Autores  |
|---|--|
| Uma resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas pudessem melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso das mudanças.                    | Bennis ( <i>apud</i> CARAVANTES, PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 186) |
| Engloba uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem estar dos funcionários.   | Robbins (2005, p. 429)   |
| É o processo estudado para consolidar a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de otimizar o processo de resolução de problemas e os resultados anteriormente estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal. | Oliveira (2008, p. 195)  |
| É a mudança organizacional planejada.   | Prestes Motta e Vasconcelos (2011, p. 250)                       |
| É a aplicação do conhecimento das ciências comportamentais em um esforço conjugado para melhorar a capacidade de uma organização, confrontar-se com o ambiente externo e incrementar sua capacidade de resolver problemas. Utiliza técnicas e modelos de mudança organizacional planejada.                          | Chiavenato (2011, p. 380)  |
| Processo sistemático administrado e planejado de mudança de cultura, sistemas e comportamentos de uma organização, como forma de melhorar a eficácia na solução dos problemas e no alcance dos objetivos organizacionais.   | Silva (2013, p. 376)   |

Quadro 11: Conceitos de Desenvolvimento Organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor deste livro

Dessa variedade de conceitos pode-se extrair que os especialistas em DO utilizam duas abordagens básicas para realizar alguma intervenção ou processo de mudança: uma enfatiza as necessidades e os valores humanos e enfoca a melhoria dos relacionamentos interpessoais (abordagem do processo humano ou alteração comportamental) (SILVA, 2013; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). A outra enfatiza a eficiência e a produtividade dos recursos organizacionais (abordagem tecnoestrutural ou alteração estrutural) (SILVA, 2013; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Ambas as abordagens procuram ao mesmo tempo alcançar os objetivos organizacionais (relacionados à eficácia organizacional) e os objetivos dos indivíduos (relativos ao bem-estar dos membros da organização) (SILVA, 2013). Vale destacar que ao optar por uma ou outra intervenção não devemos desconsiderar que tanto os aspectos comportamentais quanto os estruturais são interdependentes, o que implica que o processo de desenvolvimento que fará com que a organização seja mais eficiente e eficaz é aquele que contemple as duas abordagens de intervenção (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Embora o DO possa ser voltada tanto aos aspectos estruturais quanto aos aspectos comportamentais, é nestes últimos que tem obtido maior atenção por parte de estudiosos e especialistas (SILVA, 2013). Isso fica claro quando observados os objetivos mais comuns entre os programas de DO, conforme figura seguinte.

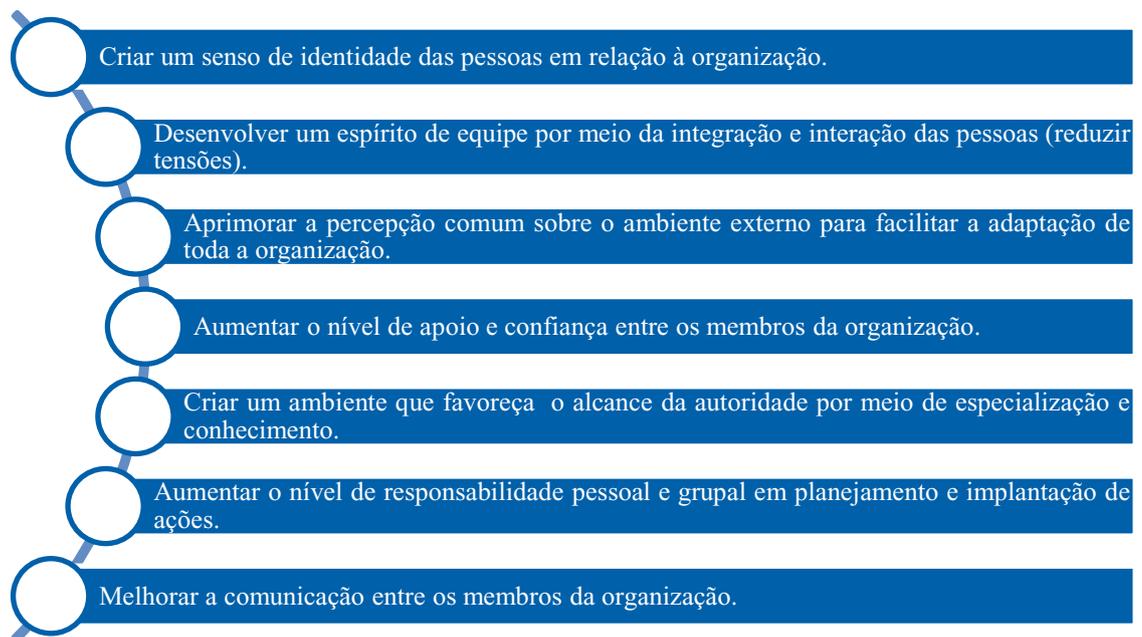


Figura 38: Objetivos do DO

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2011, p. 359) e Silva (2013, p. 377)

Para atingir esses objetivos, os programas de DO ainda que acabem sendo desenvolvidos e implementados a partir da situação e das especificidades de cada organização, podem se basear mais ou menos pelo modelo geral proposto por **Kurt Lewin**, franquias baratas. contemplando três etapas: diagnóstico (fase de descongelamento); intervenção (fase de mudança) e acompanhamento (fase de recongelamento) (SILVA, 2013). Tais fases são descritas a seguir.

## Diagnóstico (fase de descongelamento)

Trata-se de realizar a avaliação da situação e a descrição de uma estratégia que leve a organização à mudança (SILVA, 2013). O descongelamento “[...] significa que as velhas ideias e práticas são derretidas e desaprendidas para serem substituídas por novas ideias e práticas aprendidas.” (CHIAVENATO, 2011, p. 349). De acordo com Prestes Motta e Vasconcelos (2011), para que isso aconteça, deve-se fazer o levantamento das relações estabelecidas entre a organização e o ambiente em que está inserida para que se verifiquem as principais alterações estruturais a serem realizadas.

Nesta etapa do processo de DO, as organizações têm de lidar com forças motrizes (que afastam o comportamento do *status quo* e contribuem para que a mudança desejada ocorra) e com forças restritivas (que dificultam o afastamento da organização da situação em que se encontra, criando barreiras à mudança) (ROBBINS; JUDGE, 2014).

Nesse sentido, torna-se importante discutir a mudança no âmbito das organizações. Vamos aos estudos!

## Mudança Organizacional

A mudança pode ser definida como “[...] transição de uma situação para outra diferente ou a passagem de um estado para outro diferente” (CHIAVENATO, 2011, p. 349). Nesse sentido mudança está relacionada à alteração no modo de fazer as coisas (ROBBINS, 2005) implicando em “ruptura, transformação, perturbação, interrupção” (CHIAVENATO, 2011, p. 349). Para poder lidar com as consequências de tais implicações, melhor para as organizações é que a mudança se dê de forma planejada, daí a importância de programas de DO. Para tanto, os programas de DO, já na etapa de diagnóstico precisam saber lidar com a resistência à mudança que é inerente a qualquer processo de mudança.

Foi o psicólogo que deixou a herança mais importante para o movimento das Ciências do Comportamento. Ele constituiu a passagem das Relações Humanas para o movimento seguinte e orientou e ou inspirou a maior parte dos pesquisadores dedicados à Administração e à Psicologia Industrial de década de 1960. Com Gordon Allport, Lewin foi a maior influência para a introdução da Psicologia Gestalt nas universidades americanas. Saiba mais em: <<http://www.posgrad.net/2008/03/kurt-lewin.html>>. Acesso em: 25 out. 2017.

Isso ocorre porque as mudanças exigem das pessoas um movimento – mínimo que seja – rumo a uma nova situação. Tal movimento trará como consequência a resistência que, no entanto não costuma de apresentar de forma padronizada nas organizações, visto que as pessoas individualmente ou em grupos tem formas diferentes de lidar com novas situações.

Nesse sentido, Robbins (2005) dirá que a resistência à mudança poderá se dar das seguintes formas, conforme figura a seguir.

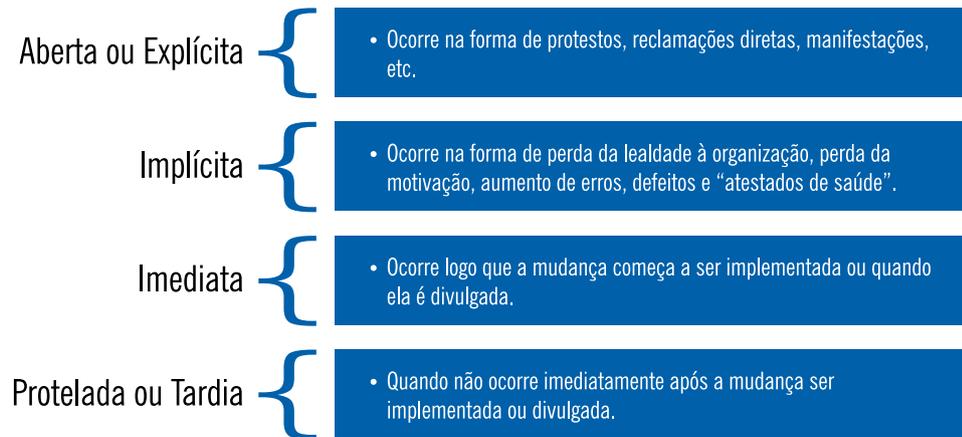


Figura 39: Formas de resistência à mudança  
Fonte: Adaptada de Robbins (2005, p. 425)

Sobre as diferentes formas de resistência à mudança Robbins (2005, p. 145) concluirá que:

- » É mais fácil para os gestores enfrentar a resistência quando ela é aberta e imediata, como quando há protestos, diminuição do ritmo do trabalho ou ameaças de greve.
- » O maior desafio é administrar a resistência quando ela é implícita ou protelada.
- » Os traços da resistência implícita são mais sutis e, portanto, mais difíceis de identificar.
- » Por conta do protelamento da resistência, esta pode tomar proporções incompatíveis com mudanças futuras aparentemente pouco impactantes.

Além de se dar de diferentes formas, a resistência à mudança advém de diferentes fontes, classificadas segundo suas origens em individuais ou organizacionais (ROBBINS, 2005). No quadro seguinte apresentamos de forma sintética as principais fontes de resistência à mudança classificadas quanto a sua origem.

| Origem         | Fonte  | Descrição   |
|----------------|--|---|
| Individual     | Hábitos  | Há uma tendência de que os indivíduos criem hábitos ou respostas pré-definidas para lidar com situações complexas. Uma vez que se deparam com a mudança, esta tendência de responder conforme de costume pode virar resistência.  |
|                | Segurança                                      | A possibilidade de ameaçar a situação em que se encontram (cargo, <i>status</i> , privilégios, etc.) pode fazer com que os indivíduos resistiam à mudança.  |
|                | Fatores econômicos                             | Tendência que os indivíduos tem de que a mudança possa gerar redução de desempenho e que traga como consequência a redução de ganhos financeiros.   |
|                | Medo do desconhecido                           | A ambiguidade e a incerteza trazidas pela mudança faz com que o indivíduo resista.  |
|                | Processamento seletivo das informações         | Os indivíduos têm uma tendência a ouvirem o que querem ouvir e verem o que querem ver, ignorando informações que possam desafiar o mundo em que construíram a fim de manterem suas percepções intactas.   |
| Organizacional | Inércia estrutural                             | As organizações possuem certos padrões estabelecidos que levam à estabilidade, o que faz com que os indivíduos que nela atuem ou venham a atuar sejam moldados e orientados a se comportar em conformidade a esses padrões, resistindo quando precisam ir contra esses padrões. |
|                | Foco limitado de mudança                       | Partindo do pressuposto de que organizações funcionam como sistemas, ou seja, de interdependência entre os subsistemas que o compõem, mudanças limitadas a estes tendem a ser anuladas pelos sistemas mais amplos.  |
|                | Inércia do grupo                               | Ainda que os indivíduos aceitem mudar seu comportamento, as normas do grupo agem como limitadora.   |
|                | Ameaça à especialização                        | A competência alcançada por certos grupos em termos de especialização pode comprometer a mudança dos padrões.   |
|                | Ameaça às relações de poder estabelecidas      | As relações de poder já estabelecidas ( <i>status quo</i> ), podem ser ameaçadas por mudanças e tendem a sofrer resistência.  |
|                | Ameaças às alocações de recursos estabelecidas | A mudança ao possibilitar a perda de controle de recursos considerados importantes por parte de alguns indivíduos, pode ensejar uma resistência destes à mudanças.  |

Quadro 12: Fontes de resistência à mudança  
 Fonte: Adaptado de Robbins e Judge (2014, p. 372-373)

De modo mais geral Stoner e Freeman (1994) incluem as fontes de resistência à mudança como componentes de três classes amplas: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções dos objetivos e estratégias da organização. A cultura organizacional está relacionada ao “[...] conjunto de conhecimentos importantes como normas, valores, atitudes e crenças, compartilhados pelos membros da organização” (STONER; FREEMAN, 1994, p. 302). Fatores de resistência ligados à cultura originam-se, assim, da perspectiva de mudar a forma como as coisas são feitas. Fatores de resistência ligados aos interesses pessoais seriam aqueles que de alguma forma significassem risco de perda de alguma coisa considerada importante pelos indivíduos que o possuem (*status*, recursos, cargo, etc.). Por fim, as fontes de resistência ligadas às percepções dos objetivos e estratégias da organização estão bastante relacionadas à inércia estrutural descrita no quadro anterior.

Na próxima fase de DO que veremos a seguir, as técnicas de intervenção devem auxiliar na superação à resistência à mudança.

### Intervenção (fase de mudança)

Refere-se a uma tentativa sistemática de correção de um problema organizacional identificado na fase de diagnóstico (SILVA, 2013). “É a fase em que novas ideias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira.” (CHIAVENATO, 2011, p. 349). Essa fase contempla uma série de técnicas dentre as quais podem ser voltadas para os indivíduos (exemplo: planejamento de vida e de carreira; e desenvolvimento de habilidades); para os grupos (exemplo: análise de papéis; e formação de equipes); e para a organização como um todo (exemplo: *feedback* de pesquisa; e *Grid* do DO). A seguir são descritas algumas dessas técnicas.

| Técnicas de Intervenção            | Descrição   |
|------------------------------------|---|
| Planejamento de vida e de carreira | Proporcionar aos indivíduos a oportunidade de definir objetivos pessoais e profissionais, por meio de uma autoanálise, de modo que possam se planejar para o alcance dos mesmos.  |
| Desenvolvimento de habilidades     | Proporcionar que os indivíduos possam ser treinados para aperfeiçoar ou desenvolver habilidades diversas como resolução de problemas, relações humanas, comunicação, tomada de decisão e controle.  |
| Análise de papéis                  | Criar condições de explicitar o papel de cada indivíduo dentro da organização, de modo que o exercício do papel de um indivíduo não conflite com o de outro. Nesse sentido, uma análise de papéis com a participação dos próprios envolvidos é uma técnica bastante estimulada, incluindo a negociação.   |
| Formação de equipe                 | Desenvolver dinâmicas de grupo destinadas a reeducar o comportamento dos indivíduos e melhorar suas relações sociais. Inclui por exemplo o treinamento intensivo de laboratório denominado <i>T-group</i> (grupos orientados por psicólogo com o objetivo de aumentar a sensibilidade dos indivíduos quanto as suas habilidades de relacionamentos interpessoais).  |
| <i>Feedback</i> de pesquisa        | Realizar a análise, desmembramento em aspectos compreensíveis e compartilhar com os envolvidos as informações coletadas por meio de técnicas de coleta de dados como entrevistas pessoais e/ou questionários de pesquisa para oportunizar aos indivíduos saberem onde se encaixam nas atividades desempenhadas pela organização. Busca também identificar discrepâncias entre as percepções dos membros, seguido de discussões e sugestões de soluções para os problemas. |
| <i>Grid</i> de DO                  | Combinar diversas técnicas de DO de modo ordenado partindo da ideia de que a preocupação com a produção e com as pessoas são atitudes primárias que influenciam o estilo administrativo.  |

Quadro 13: Técnicas de intervenção de DO  
 Fonte: Robbins (2005) e Chiavenato (2011) e Silva (2013)

## Acompanhamento (fase de recongelamento)

Diz respeito à avaliação continuada do processo de mudança com o intuito de manter os resultados positivos alcançados seja intencionalmente, seja

descobertos durante o processo (SILVA, 2013). O recongelamento significa que aquilo que foi aprendido durante a fase de mudança passou a ser integrado à prática atual da organização (CHIAVENATO, 2011). O acompanhamento busca cumprir dois objetivos: avaliar o impacto e o atingimento do objetivo do programa de DO e estabelecer etapas para a manutenção das mudanças implementadas (SILVA, 2013).

### Limitações e Críticas ao Desenvolvimento Organizacional

Se por um lado os modelos de DO proporcionam uma aplicação de conceitos e ideias de diversas teorias administrativas, especialmente os da abordagem comportamental, algumas críticas e limitações são atribuídas a essa abordagem, as quais são resumidas a seguir:

- » A abordagem de DO não chega a se constituir em uma disciplina delimitada e independente, mas sim formada de outras áreas do conhecimento (CHIAVENATO, 2011).
- » Nem sempre aquilo que é melhor para o indivíduo é melhor para a organização e vice-versa, nesse sentido essa contradição inerente ao contexto organizacional acaba sendo um limitador dos programas de DO.
- » Há um risco de as abordagens de DO transformarem-se em “técnicas terapêuticas”, enfatizando a “educação emocional” em detrimento dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2011, p. 376).

## Administração por Objetivos (APO)

A Administração por Objetivos (APO) constitui-se num modelo de administração alinhado a uma ideia pragmática e ao mesmo tempo democrática de gestão que tem sua origem ligada à publicação da obra de Peter F Drucker (1909-2005) *Prática da Administração de Empresas*, tradução de *The Practice of Management* de 1954 (CHIAVENATO, 2011). Silva (2013, p. 405) define a APO como “[...] um estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho ou o desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos”.

Nesse sentido, a APO ainda que cada autor desenvolva um modelo próprio, apresenta como características genéricas de acordo com Chiavenato (2011, p. 214-215) e Silva (2013, p. 405):

- » o estabelecimento do conjunto de objetivos entre o gerente e seus subordinados;
- » o estabelecimento de objetivos para cada departamento ou setor;
- » a interligação dos objetivos departamentais;
- » a elaboração dos planos operacionais, com ênfase no controle;
- » a contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
- » a participação atuante da chefia na estimulação de envolvimento dos subordinados.

Para que a APO seja colocada em prática obedece mais ou menos a um processo constituído de etapas que variam de acordo com o autor e com as necessidades da organização. Silva (2013), baseado na obra *Management* de Ricky Griffin, sugere as seguintes etapas: I – Estabelecimento de metas e objetivos organizacionais; II – Desenvolvimento do plano de ação; III – Revisão periódica; e IV – Avaliação de desempenho. O quadro seguinte traz uma descrição de cada uma dessas etapas.

| Etapas   | Descrição  |
|--|--|
| I – Estabelecimento de metas e objetivos organizacionais | Objetivos desafiadores, justos e consistentes devem ser postos por escrito, para posterior acompanhamento (SILVA, 2013). Pode incluir ainda o estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição e a interligação entre os vários objetivos departamentais (CHIAVENATO, 2011). |
| II – Desenvolvimento do plano de ação                    | Afirmativas de ação para os objetivos estabelecidos de modo participativo, concluindo a etapa de planejamento da APO (SILVA, 2013). O plano de ação envolve a elaboração de planos táticos e operacionais, enfatizando a mensuração e o controle de resultados (CHIAVENATO, 2011).         |
| III – Revisão periódica                                  | Monitoramento do desempenho, por meio de reuniões entre o gerente e seu pessoal, em intervalos determinados, para confirmação ou reavaliação e mesmo alteração dos objetivos (SILVA, 2013). Deve enfatizar a contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos (CHIAVENATO, 2011).       |
| IV – Avaliação de desempenho                             | Verificação, após um período estipulado posterior à etapa I, aquilo que foi realizado dentro do que foi previsto.  |

Quadro 14: Processo de APO

Fonte: Adaptado de Silva (2013, p. 405) e Chiavenato (2011, p. 214-216)

A figura seguinte ilustra o processo de APO:

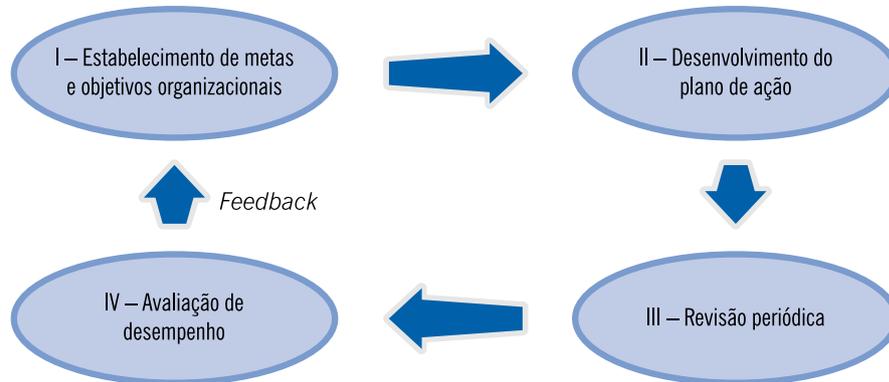


Figura 40: Processo de APO  
 Fonte: Elaborada pelo autor deste livro

Na figura que ilustra o processo de APO fica claro que a (re)definição dos objetivos deve ser algo contínuo, tendo em vista que, como já vimos na Unidade anterior, há contingências que exigem das organizações que elas revejam a forma como desenvolvem suas atividades.

### Contribuições e Críticas à APO

A APO como ferramenta administrativa voltada à negociação e o estabelecimento de objetivos individuais, como consequência e base aos objetivos organizacionais de modo estruturado e interativo (OLIVEIRA, 2008) traz algumas contribuições à prática administrativa, dentre as quais as elencadas na figura seguinte.

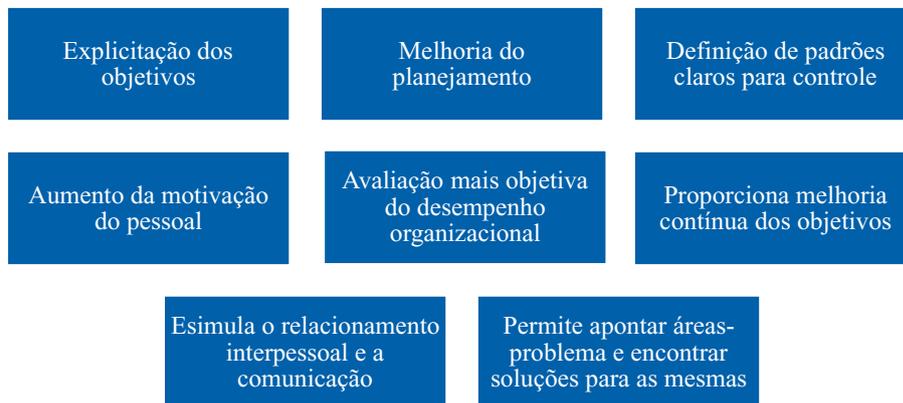


Figura 41: Contribuições da APO  
 Fonte: Adaptada de Chiavenato (2011, p. 232) e Silva (2013, p. 406)

Como todo modelo administrativo, também a APO está sujeita a algumas críticas advindas de suas limitações. A figura a seguir traz algumas dessas críticas.

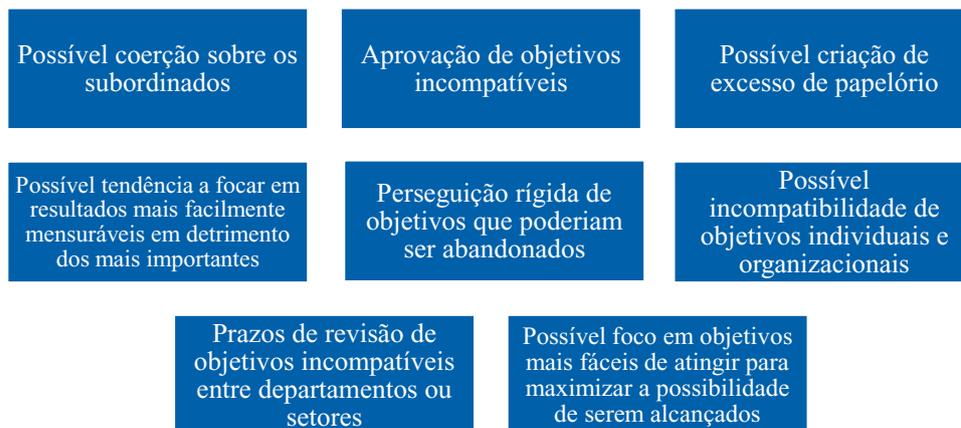


Figura 42: Críticas à APO

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2011, p. 232) e Silva (2013, p. 407)

# Resumo

Nesta Unidade apresentamos a você uma discussão voltada para a orientação e tecnologias de intervenção que contemplam duas abordagens: o Desenvolvimento Organizacional (DO) e a Administração por Objetivos (APO). Mostramos que ambas as abordagens não chegam a se constituir em teorias administrativas, mas se utilizam delas aplicando-as em modelos de gestão. No caso da abordagem de DO, discutimos ainda o conceito de mudança organizacional o qual está atrelado, bem como as origens e fontes de resistência à mudança que influenciam no processo de DO. Em relação à APO, enfatizamos suas características, etapas, contribuições e críticas.

Bom, chegamos ao fim de mais uma Unidade e com isso finalizamos também o conteúdo desta disciplina. Esperamos que você tenha aprendido coisas novas e que tenha avançado em seu conhecimento. Sugerimos que você faça uma revisão dos conceitos aprendidos nesta Unidade e realize as atividades propostas. Não deixe de contar com a ajuda da do seu tutor e de interagir com seus colegas, isso ajudará bastante em seu aprendizado.

# Atividades de Aprendizagem

Leia a reportagem a seguir:

*Refletir com profundidade sobre o quanto se sabe e sobre o quanto ainda precisa ser aprendido sobre determinada situação requer um novo modelo mental, muito distinto do existente na maioria das organizações. Para se conseguir isso, é necessário desenvolver nas empresas uma nova atitude e um comportamento de maior humildade, para reconhecer a ignorância, com fome de saber e aberto para o aprendizado por parte de seus colaboradores. Para isso, é necessário desestimular aquele comportamento tradicional que é o de achar que se sabe tudo, que se tem todas as soluções, tornando-se assim complacente e acomodado. Ou seja, desaprender ou desapegar-se de soluções antigas que devem ser substituídas. Assim, tão faz se a empresa é pequena ou grande, nova ou antiga, industrial ou de serviços, pública ou privada. O fundamental é a atitude que se tem sobre aprender, mudar e inovar. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 10/04/2013).*

1. Considerando o modelo de Lewin para administrar a mudança organizacional, assinale a alternativa que aponte a etapa desse modelo no trecho sublinhado da reportagem.
  - a) ( ) pré-chegada
  - b) ( ) metamorfose
  - c) ( ) descongelamento
  - d) ( ) movimento
  - e) ( ) recongelamento

Leia a reportagem a seguir:

*Mudança. Eis um fator crítico para qualquer negócio. O problema é que as pessoas odeiam quando a chefia anuncia um “projeto de transformação”. [...] Embora a gestão da mudança possa parecer, às vezes, um esforço semelhante ao deslocamento de uma montanha,*

*ela pode ser também incrivelmente produtiva. Para tanto, a introdução de qualquer mudança deve incluir as seguintes práticas: 1. Associe seu projeto de mudança a um propósito ou meta bem definidos; 2. Contrate e promova quem acredita em seu projeto e põe a mão na massa; 3. Livre-se dos inimigos da mudança, mesmo que seu desempenho seja satisfatório. (REVISTA EXAME, 29/10/2009).*

2. De acordo com a reportagem e considerando o que você aprendeu sobre mudança analise as afirmações seguintes e assinale a alternativa correta.
  - I – A reportagem fala sobre a importância de as mudanças contarem com agentes de mudança.
  - II – O conceito de mudança planejada é incentivado pela reportagem.
  - III – A reportagem indica que a comunicação é uma forma de impedir que haja resistência às mudanças.
  - a) Apenas a alternativa I está correta.
  - b) Apenas a alternativa II está correta
  - c) Apenas a alternativa III está correta
  - d) Apenas as alternativas I e II estão corretas
  - e) As alternativas I, II e III estão corretas.
3. Responda às questões a seguir:
  - a) Em que consiste a APO?
  - b) Quais as características gerais de um modelo de APO?
  - c) Quais as etapas do processo de APO?
  - d) Quais as contribuições trazidas pela APO ao campo da administração e a quais críticas ela está sujeita?

# Referências

- AMARAL, Tarsila do. **Site oficial**: obras. [2017]. Disponível em: <<http://tarsiladoamaral.com.br/obra/social-1933>>. Acesso em: 20 out. 2017.
- ANPAD. **Sobre a ANPAD**. [2017]. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/sobre\\_div\\_academicas.php](http://www.anpad.org.br/~anpad/sobre_div_academicas.php)>. Acesso em: 1º ago. 2017.
- ANTUNES, Arnaldo; BRITO, Sergio; FROMER, Marcelo. **Comida**: letra. 1987. Disponível em: <<https://www.vagalume.com.br/titas/comida.html>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- BATISTA, Eraldo Leme. O Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) como Instituição Educacional nas Décadas de 1930 e 1940 no Brasil. **Revista HISTEDBR**, Campinas, n. 63, p. 33-44, jun. 2015.
- BENTHAM, Jeremy. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- BIROCHI, Renê. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES; UAB, 2015. 134 p.
- CAPRA, F. **A teia da vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. 5. ed. São Paulo: Cultrix, 1996. 256 p.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Xvii. 572 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens prescritivas e normativas. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a. v. I.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens descritivas e explicativas. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b. v. II.
- CHOHFI, Thiago; CHOHFI, Marcelo Chaim. **1979 – Relações sindicais e negociações trabalhistas**. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

- COELHO, Kellen da Silva. **A resistência à nova proposta de Plano Diretor apresentada pela Prefeitura Municipal de Florianópolis: uma análise das práticas alternativas de organizar.** Florianópolis, 2012. 358 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2012.
- CONSTRUA! Blog sobre construção e real estate. **Planejamento e controle.** 11 de janeiro de 2012. Disponível em: <<https://construa.wordpress.com/category/planejamento-e-control/>> Acesso em: 22 out. 2017.
- COSTA, Jales Dantas da. **Crise da hegemonia ou novo império norte-americano?** Um confronto entre a economia política dos sistemas-mundo e a nova economia política do sistema mundial. Florianópolis. 2005. 132 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Economia, Florianópolis, 2005.
- DEMO, Pedro. **Conhecimento Moderno:** sobre ética e intervenção do conhecimento. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- DESCARTES, René. **Discurso do Método, meditações, objeções e respostas, as paixões da alma, cartas.** 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. **Aprender e ‘desaprender’ para melhorar e inovar.** 10 de abril de 2013. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiração/Empresa/noticia/2013/04/aprender-e-desaprender-para-melhorar-e-inovar.html>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. Netflix? **A TV paga no Brasil tem um problema maior com que se preocupar.** 7 de abril de 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2016/04/netflix-tv-paga-no-brasil-tem-um-problema-maior-com-que-se-preocupar.html>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- ESPAÇO CIÊNCIAS. **Seres vivos, células e tecidos.** 29 de março de 2012. Disponível em: <<http://cienciasvm.blogspot.com.br/2012/03/seres-vivos-celulas-e-tecidos-7-ano.html>>. Acesso em: 25 out. 2017.
- ESQUEMARIA. **Estruturas organizacionais:** descubra como passar por essa matéria com facilidade. 5 de junho de 2014. Disponível em: <<http://esquemaria.com.br/estruturas-organizacionais/>>. Acesso em: 25 out. 2017.

- ESTADÃO. **Produção de carros no Brasil caiu 8,4% no primeiro trimestre**. 26 de abril de 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/producao-de-carros-no-brasil-caiu-8-4-no-primeiro-trimestre/>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FEIJÓ, Ricardo. **História do pensamento econômico**: de Lao Zi a Robert Lucas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FERNANDES, Cláudio. **Queda do Império Romano**. 2017. Disponível em: <<http://historiadomundo.uol.com.br/romana/queda-do-imperio-romano.htm>>. Acesso em: 21 ago. 2017.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro, Objetiva, 2007.
- HAGUETTE, André. Racionalismo e Empirismo na Sociologia. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 44, n. 1, jan.-jun. 2013. p. 194-218.
- HARVARD UNIVERSITY. **David McClelland**. 2017. Disponível em: <<https://psychology.fas.harvard.edu/people/david-mcclelland>>. Acesso em: 28 out. 2017.
- HENDERSON, W. O. **A Revolução Industrial**: 1780-1914. Lisboa. Editora Verbo, 1969.
- HILL. William Ely. **My Wife and My Mother-in-Law**. Puck uma revista americana de humor, em 6 de novembro de 1915. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/My\\_Wife\\_and\\_My\\_Mother-in-Law#/media/File:My\\_Wife\\_and\\_My\\_Mother-in-Law.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/My_Wife_and_My_Mother-in-Law#/media/File:My_Wife_and_My_Mother-in-Law.jpg)>. Acesso em: 25 out. 2017.
- HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO. **Cris Argyris**. 2017. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/44-chris-argyris>>. Acesso em: 28 out. 2017.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. Entrevista: Sérgio Buarque de Holanda. **Revista Veja**, 28 de janeiro de 1976.
- HOUAISS. Antônio. **Dicionário da língua portuguesa**. Versão monousuário: Objetiva, 2009. CD-ROM.

- HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. xxiv. 512 p.
- INFOESCOLA. **Feudalismo**. [2017]. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/historia/feudalismo/>>. Acesso em: 18 out. 2017.
- JOHNSON, Allan G. **Dicionário de sociologia**: guia prático da linguagem sociológica. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.
- JORNAL HOJE. **Maioria dos profissionais não sabe lidar com aspectos comportamentais**. 25 de maio de 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/05/maioria-dos-profissionais-nao-sabe-lidar-com-aspectos-comportamentais.html>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- LITERARY DIGEST. Henry Ford Interview/Photographer unknown. **Literary Digest interview with Henry Ford**. 7 January 1928. Disponível em: <[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ford\\_Motor\\_Company\\_assembly\\_line.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ford_Motor_Company_assembly_line.jpg)>. Acesso em: 20 out. 2017.
- MA, Janaina Ferreira. Se a Administração é Ciência, qual é o seu Objeto de Estudo? *In*: VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD. 2014. **Anais...** 2014. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014\\_EnEO349.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnEO349.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2017.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- MELO, Pedro Antônio de; SCHLICKMANN, Raphael. **Responsabilidade social corporativa e terceiro setor**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2010. 96 p.
- MERCANTILISMO. **Quadro de Claude Lorrain**: representa um porto de mar francês de 1638, no momento fundamental do mercantilismo. [2017]. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Mercantilismo#/media/File:Lorrain.seaport.jpg>>. Acesso em: 19 out. 2017.
- MORAES, Vinícius de. **Operário em construção**: letra. 1959. Disponível em: <<https://www.letras.mus.br/vinicius-de-moraes/87332/>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- NAVARRO, Roberto. **O que foi a Guerra dos Cem Anos?** 2016. Disponível em: <<https://mundoestranho.abril.com.br/historia/o-que-foi-a-guerra-dos-cem-anos/>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

NOVELI; CHICO BUARQUE. **Linha de montagem**: letra. 1980. Disponível em: <<https://www.vagalume.com.br/chico-buarque/linha-de-montagem.html>>. Acesso em: 27 out. 2017.

OBITUARIES Australia. 2017. Disponível em: <<http://oa.anu.edu.au/obituary/emery-frederick-edmund-fred-354>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Roberson de; GENNARI, Adilson Marques. **História do pensamento econômico**. São Paulo: Saraiva, 2009. 415 p.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Conheça**. 2017a. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conheca/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Organismos**. 2017b. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/organismos/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Propósitos e princípios**. 2017c. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conheca/principios/>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

PLANETCARSH. **Fábrica da Volkswagen do Brasil em São José dos Pinhais comemora o marco de 2,5 milhões de veículos produzidos em sua história**, 16 de abril de 2016.

POLANYI, K. **A Grande transformação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

PORTAL BLOOMBERG. **Mais escritórios deveriam abrir as portas para os cachorros**. 6 de setembro de 2016. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/bloomberg/2016/09/06/mais-escritorios-deveriam-abrir-as-portas-para-os-cachorros.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 25 out. 2017.

PORTAL EXAME. **8 dicas para usar o WhatsApp no ambiente de trabalho**. 7 de julho de 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/8-dicas-para-usar-o-whatsapp-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

PORTAL EXAME. **Dicas fundamentais de empreendedorismo para pequenas empresas**: como alavancar seu negócio em tempos de crise. 4 de março de 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/dicas-fundamentais-de-empreendedorismo-para-pequenas-empresas-como-alavancar-seu-negocio-em-tempos-de-crise-dino89086816131/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

PORTAL EXAME. **Diversidade é obrigatória no curso de administração nos EUA.** 28 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/diversidade-e-obrigatoria-no-curso-de-administracao-nos-eua/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

PORTAL EXAME. **Empresa quer triplicar receitas com PMEs e viagens exóticas.** 3 de junho de 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/empresa-de-viagens-quer-triplicar-receitas-com-pmes/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

PORTAL EXAME. **McDonald's sai em busca do Big Mac verde: desafio será achar.** 10 de janeiro de 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/mcdonald-s-procura-um-big-mac-sustentavel/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

PORTAL EXAME. **Para funcionários, gestão da Chipotle é difícil de engolir.** 4 de setembro de 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/para-funcionarios-gestao-da-chipotle-e-dificil-de-engolir/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

PORTAL EXAME. **Um mestre da inovação conta como se faz para inovar.** 18 de março de 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/um-mestre-da-inovacao-conta-como-se-faz-para-inovar/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; BRESSER-PEREIRA, Luiz C. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Brasiliense, 1986. Cap. 1.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração.** 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

REVISTA EXAME. **A batalha de quem sobreviveu à crise ainda não acabou.** 15 de outubro de 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-batalha-de-quem-sobreviveu-a-crise-ainda-nao-acabou/>>. Acesso em: 27 out. 2017.

REVISTA EXAME. **Quatro princípios para a mudança.** 29 de outubro de 2009. Disponível em: <<http://www.bivirloc.com/ejournals/EXAME/2009/num%20955%202009.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2017.

REVISTA VEJA. Editora Abril. São Paulo, 1976.

- REVOLUÇÃO INDUSTRIAL. **Manchester, England**: Cottonopolis, pictured in 1840, showing the mass of factory chimneys. [2017]. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Industrial\\_Revolution#/media/File:Cottonopolis1.jpg](https://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_Revolution#/media/File:Cottonopolis1.jpg)>. Acesso em: 19 out. 2017.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ROSA, Alexandre Reis. **GV-executivo**, [on-line], v. 10, n. 2, julho-dezembro, 2011. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/GVEXEC1002022025.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2017.
- RUBEN, Guilherme; SERVA, Maurício; CASTRO, Marco Luiz de. Resíduos e complementaridade: da relação entre a teoria de administração e a antropologia. *In*: XIX ENANPAD. João Pessoa: ANPAD, 1995. **Anais...** ENANPAD, João Pessoa, 1995.
- SEIXAS, Raul. **O Carimbador maluco**: letra. [2017]. Disponível em: <<https://www.lettras.mus.br/raul-seixas/90579/>>. Acesso em: 20 out. 2017
- SILVA, Reinaldo O. da **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2013.
- SÓ BIOLOGIA. **Sistema solar**. [2017]. Disponível em: <<http://www.sobiologia.com.br/conteudos/Universo/sistemasolar.php>>. Acesso em: 25 out. 2017.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SOUSA, Mônica Teresa Costa. **Direito e desenvolvimento**: uma abordagem a partir das perspectivas de liberdade e capacitação. Florianópolis, 2007. 292 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas. Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2007.
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994. 533 p.

## Referências

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

VERBETES. **Cerceamento**: versão preliminar. Criado em 6 de agosto de 2015. Disponível em: <[http://www.fau.usp.br/docentes/deprojeto/c\\_deak/CD/4verb/cercamentos/index.html](http://www.fau.usp.br/docentes/deprojeto/c_deak/CD/4verb/cercamentos/index.html)>. Acesso em: 19 out. 2017.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 2. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2009.

# Minicurrículo



## Professor Raphael Schlickmann

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – PPGA/UFSC (2013). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina – PPGA/UFSC (2008). Graduado em Administração pela Escola Superior de Administração e Ciências Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina – ESAG/UDESC (2005). É professor do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); leciona nos cursos de graduação em administração e no Mestrado Profissional em Administração Universitária do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), onde também atua como subcoordenador. É pesquisador do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU) e pesquisador-membro do núcleo de pesquisa Organizações, Racionalidade e Desenvolvimento (ORD).





Este livro compõe o material didático do Curso de Graduação em Administração, oferecido na modalidade a distância. O curso é realizado em parceria entre o Sistema Universidade Aberta do Brasil e a Universidade Federal de Santa Catarina por meio do Departamento de Ciências da Administração.

#### Organização e Oferecimento



#### Realização



MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO

