

Capítulo 2

A evolução do pensamento em administração

Conteúdo do capítulo

- **A evolução do pensamento em administração**
 - Teorias em administração
 - Condições geradoras do pensamento administrativo
 - Escola clássica de administração
 - Enfoque comportamental
 - Abordagem quantitativa
 - Teoria dos sistemas e enfoque contingencial
 - Tendências contemporâneas em administração

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o que são as teorias e sua importância para a prática da administração.
- Descrever as principais contribuições da escola clássica de administração.
- Destacar as principais contribuições do enfoque comportamental para a administração.
- Explicar em que consiste a abordagem quantitativa da administração.
- Analisar a teoria dos sistemas e discutir a contribuição empírica do enfoque contingencial.

Teorias em administração

- As **teorias** influenciam a prática, servindo como guia para as decisões da administração.
- As **teorias** influenciam a forma como enxergamos as pessoas, as organizações e o meio em que elas estão inseridas.
- As **teorias** servem como fonte de compreensão e/ou previsão de práticas observadas nas organizações.

Teorias em administração

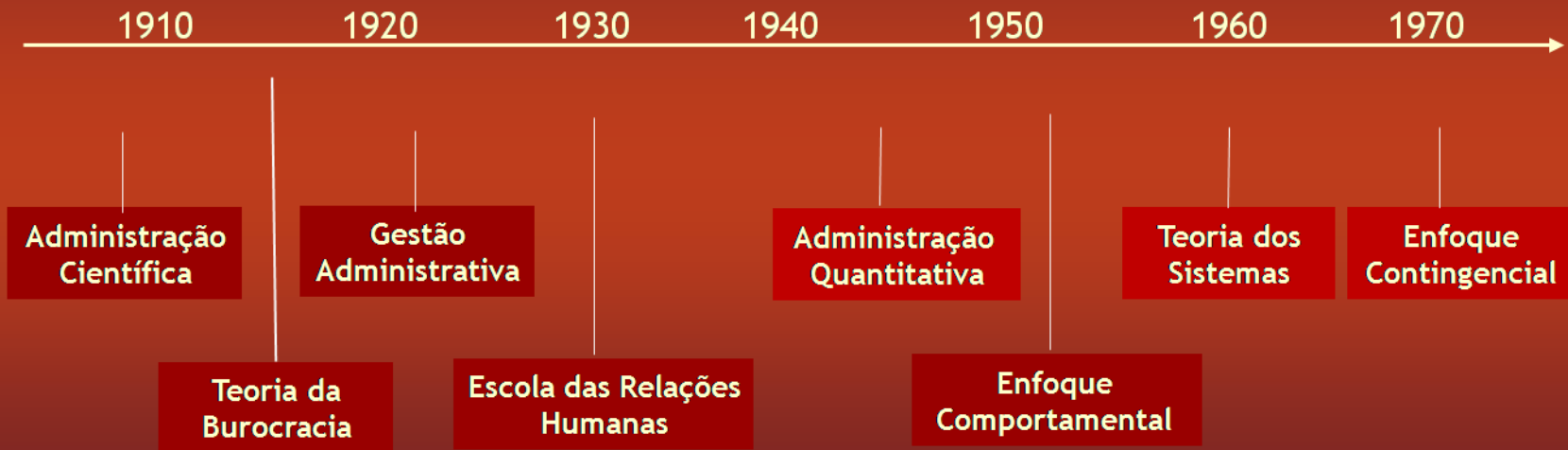
A importação de metodologias e modelos organizacionais

Consequências

- A mudança
- A frustração
- A adaptação

Perspectiva temporal das teorias de administração

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO



‘Organizar’ e ‘administrar’ como práticas seculares

- Registros de atividades comerciais e governamentais já eram utilizados pelos sumérios por volta de 5000 a.C.
- As pirâmides egípcias e a grande muralha da China são exemplos de projetos de grande escopo e amplitude.
- A organização e a comunicação marcaram a governança do extenso Império Romano entre VII a.C. e IV a.D.
- A invenção da contabilidade como uma prática administrativa ocorre no século XVI, durante o Renascimento.



Condições geradoras do pensamento administrativo

- **Revolução Industrial e consolidação do capitalismo:**
 - limitação do poder do monarca absoluto e surgimento das idéias liberais.
 - Fortalecimento das atividades comerciais e surgimento das cidades.
 - Surgimento do poder das máquinas e criação da indústria.
 - Especialização do trabalho e formação dos núcleos de mestres-artesãos e aprendizes, constituindo as corporações de ofícios.

(continua)

Condições geradoras do pensamento administrativo

(continuação)

- Centralização de poder, recursos e influências nas mãos dos mestres-artesãos e concentração das indústrias manufatureiras, formando, assim, a burguesia.
- Substituição do sistema de trabalho do artesão pelo assalariado.
- **Processo de modernização das sociedades ocidentais.**

Escola clássica de administração

- **Contextualização:**
 - Entrada do capitalismo na fase monopolista.
 - Concepções e orientações acerca da natureza, do indivíduo e da economia.
- A escola clássica de administração pode ser dividida em três correntes:
 - **Administração científica.**
 - **Gestão administrativa.**
 - **Teoria da burocracia.**

Administração científica

- **Fatores-chave do contexto:**

- Fase monopolista do capitalismo.
- Desperdícios de eficiência e produtividade.
- Força de trabalho desqualificada.

- **Pressupostos:**

- *Homo economicus* (ser humano essencialmente egoísta e racional, orientado por motivações materiais).
- A organização é considerada um sistema fechado – foco nos processos internos.
- Existe uma ciência de administração, capaz de ser universalizada.

Administração científica

- **Foco de análise:**
 - Processos operacionais de trabalho.
- **Conceitos-chave:**
 - Existe uma **única maneira certa** para desempenhar cada tarefa.
 - Dissociação da concepção do trabalho de sua execução.
 - Remuneração baseada em incentivos materiais.
- **Contribuições:**
 - Melhoria acentuada da produtividade e da eficiência.
 - Introduz uma forma diferenciada de remuneração.

Administração científica

▪ Limitações:

- Concebendo a organização como um sistema fechado, não considerava as influências das forças externas na administração.
- Baseava-se em pressupostos motivacionais materiais e simplistas.
- Criava condições propícias para a alienação do trabalhador.

Gestão administrativa

- **Fatores-chave do contexto:**

- Fase monopolista do capitalismo.
- Existência de empresas altamente verticalizadas e hierarquizadas.
- Crescente conscientização acerca da importância da função da administração.

- **Pressupostos:**

- Prevalece o foco interno da análise organizacional.
- Existem princípios gerais de administração, capazes de serem universalizados.
- Existe a ciência da administração.

Gestão administrativa

- **Foco de análise:**
 - A organização como um todo.
- **Conceitos-chave:**
 - As 6 áreas de operações e as 5 funções da administração.
 - Os 14 princípios da administração.
- **Contribuições:**
 - A administração pode ser vista como uma profissão capaz de ser treinada e desenvolvida.
 - Marca a forma de compreender a administração como **processo**, composto por funções-chave.

Gestão administrativa

- **Limitações:**

- Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado, não dando a devida importância aos fatores externos.
- Os pressupostos motivacionais ainda são de natureza material e simplista.

Teoria da burocracia

- **Fatores-chave do contexto:**
 - Consolidação da autoridade racional-legal nas sociedades ocidentais.
 - Racionalização do direito.
 - Centralização do poder estatal.
 - Expansão do capitalismo e crescimento da sociedade em massa.
 - Industrialização e racionalidade técnica presente em grandes empresas verticalizadas e hierárquicas.
- **Pressupostos:**
 - Trata-se de um modelo ideal.

Teoria da burocracia

- **Foco de análise:**
 - A organização como um todo.
- **Conceitos-chave:**
 - Os 7 princípios da burocracia.
- **Contribuições:**
 - O predomínio da lógica científica.
 - Consolidação de metodologias de análise racionais.
 - Caráter democrático, mediante redução dos favoritismos e clientelismos.
 - Concepção de uma forma racional e eficiente de organização sob as condições de existência de atividades rotineiras.

Teoria da burocracia

- **Limitações:**

- Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado.
- A possível rigidez pela formalização e abuso de poder tecnocrático.

Enfoque comportamental

- **Contextualização:**

- A escola clássica da administração não gerou os resultados desejados em termos de eficiência e produtividade.
- O impacto dos enfoques sociológicos e psicológicos no estudo das organizações.
- Crises econômicas da década de 1930.

- O enfoque comportamental pode ser dividido em:

- **Escola das relações humanas.**
- **Abordagem comportamental.**

Escola das relações humanas

- **Fatores-chave do contexto:**

- Resultados insatisfatórios da escola clássica de administração.
- Impacto das ciências sociais e, especialmente, da psicologia.
- Questionamentos decorrentes da crise da década de 1930.

- **Pressupostos:**

- Homem social.
- Foco interno à organização.
- A organização é um sistema social.

Escola das relações humanas

- **Foco de análise:**
 - O indivíduo e os grupos informais nas organizações.
- **Conceitos-chave:**
 - Produtividade e eficiência são influenciadas pelos grupos informais de trabalho.
 - A autoridade do gerente deve se basear em competências sociais.
- **Contribuições:**
 - Inclusão do fator humano na análise organizacional.
 - Alerta sobre o impacto da motivação humana no desempenho.

Escola das relações humanas

- **Limitações:**

- Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado.
- A organização é vista exclusivamente como um sistema social, em detrimento de outros aspectos de natureza técnica.
- Pesquisas comprovam que trabalhadores felizes nem sempre são mais produtivos.

Abordagem comportamental

- **Fatores-chave do contexto:**
 - Visão reducionista do ser humano presente na escola das relações humanas.
 - Impacto dos desenvolvimentos nas ciências sociais.
- **Pressupostos:**
 - Homem complexo.
 - Foco nos indivíduos e na sua relação com o contexto.
- **Foco de análise:**
 - Comportamento de grupos nas organizações.

Abordagem comportamental

- Maslow – cinco níveis de necessidades
- McGregor – teoria x e teoria y
- Herzberg – necessidades básicas e necessidades auto-realização
- Argyris – empresas dependem do desenvolvimento individual das pessoas

Abordagem comportamental

- **Conceitos-chave:**

- Motivação e fatores motivacionais.
- Liderança.

- **Contribuições:**

- Aumento de complexidade nas teorias de motivação e liderança, incluindo variáveis contingenciais na análise.
- Promovem mais eficiência organizacional pela motivação individual.
- Reconhecem a importância de desenvolvimento dos RH.
- Introdução de práticas como participação, autonomia, iniciativa individual e trabalhos enriquecidos na administração.

Abordagem comportamental

- **Limitações:**

- Algumas perspectivas podem ser vistas a partir de uma abordagem puramente instrumental, de manipulação motivacional do trabalhador.
- Abordagem essencialmente descritiva, com poucas prescrições para a prática das organizações.
- Falta de comprovação empírica de algumas de suas teorias.

Abordagem quantitativa

- **Fatores-chave do contexto:**

- Impacto da Segunda Guerra Mundial e do financiamento estatal da pesquisa operacional.
- Impacto das associações e revistas de pesquisa operacional.

- **Pressupostos:**

- A maioria dos problemas de administração pode ser modelada quantitativamente.

- **Foco de análise:**

- Técnicas de apoio ao processo de tomada de decisão nas organizações.

Abordagem quantitativa

- **Conceitos-chave:**

- Aplicação da análise quantitativa às decisões administrativas.
- Conjunto de técnicas, tais como: análise de decisão, otimização, simulação, previsão, teorias de jogos, modelos de rede etc.

- **Contribuições:**

- Facilita o processo de tomada de decisão nas organizações.
- Aprimora os métodos quantitativos para a análise dos problemas.

Abordagem quantitativa

- **Limitações:**

- Desconsidera os fatores não quantificáveis ou não dá a devida importância a eles.
- Ignora o lado humano nas organizações.
- Os modelos não são projetados para lidar com decisões não rotineiras ou imprevisíveis.

Teoria dos sistemas e enfoque contingencial

- **Contextualização:**

- Conscientização acerca da interdependência global pós-Segunda Guerra Mundial.
- Contramovimento relacionado com a excessiva especialização das disciplinas.
- Influência da obra de Von Bertalanffy.

- Emergem duas correntes:

- **Teoria dos sistemas.**
- **Enfoque contingencial.**

Teoria dos sistemas

- **Fatores-chave do contexto:**
 - Impacto da Segunda Guerra Mundial e influência de von Bertalanffy.
- **Pressupostos:**
 - As organizações devem ser vistas como sistemas abertos.
- **Foco de análise:**
 - A organização, seus subsistemas e a interação com o ambiente onde se insere.

Teoria dos sistemas

- **Conceitos-chave:**

- A organização é um sistema aberto, composto por partes interdependentes entre si.
- A organização está em contínua interação com o ambiente onde se insere, para recolher os insumos e contribuir com produtos e serviços.

Teoria dos sistemas

▪ Contribuições:

- Percebe relações importantes entre os subsistemas organizacionais que influenciam o alcance dos objetivos.
- Desmistifica a ‘ótima solução administrativa’, abrindo espaço para soluções alternativas satisfatórias.
- Expande as fronteiras da organização, reconhecendo a importância de sua relação com o ambiente.
- Abre caminho para a identificação das variáveis ambientais que influenciam o desempenho organizacional.

Teoria dos sistemas

- **Limitações:**

- Não oferece direcionamento sobre as funções e práticas gerenciais concretas.
- Conceitos transpostos de ciências biológicas e naturais nem sempre consideram a complexidade e a unicidade da vida social.

Enfoque contingencial

- **Fatores-chave do contexto:**
 - Influência do pensamento sistêmico.
- **Pressupostos:**
 - As organizações devem ser vistas como sistemas abertos.
- **Foco de análise:**
 - A organização, seus subsistemas e a interação com o ambiente em que atua.

Enfoque contingencial

- **Conceitos-chave:**

- Não existe uma única melhor maneira de administrar.
- Existe mais de uma forma de atingir os objetivos organizacionais propostos.
- Cabe ao administrador adaptar suas organizações às características do ambiente.

- **Contribuições:**

- Identificação, mediante pesquisa empírica, de várias contingências que influenciam o desempenho organizacional.
- Contestação dos princípios gerais da administração.

Enfoque contingencial

- **Limitações:**

- A teoria organizacional cai em certo relativismo, uma vez que ‘tudo depende’ do contexto.
- A pesquisa das contingências que ainda podem influenciar a administração não é esgotável.

Tendências contemporâneas em administração

- **Influência do pós-modernismo:**
 - O fim da dicotomia ideológica comunismo *versus* capitalismo.
 - O impacto da globalização.
 - A crescente importância do setor de serviços.
 - O amplo uso das tecnologias de informação.
 - O crescimento do terceiro setor e das organizações sem fins lucrativos.
- **Pluralismo paradigmático no campo das ideias.**

Teoria do custo das transações

- A teoria oferece uma tese interessante sobre as origens das organizações.
- O cálculo e a conseqüente eliminação de alguns custos de transações podem trazer ganhos de eficiência organizacional.
- A teoria contribui com mais uma variável – **os custo das transações** – para a análise organizacional.
- Alguns autores **criticam** a estrutura de mercados e hierarquias, defendendo que as transações econômicas são, e devem ser vistas, como parte integrante das mais amplas relações sociais.

Teoria de ecologia populacional

- Consolida a importância de uma visão histórica da evolução das organizações.
- Relativiza o conceito da ‘eficiência’, tornando-o mais relacionado com a sobrevivência histórica das organizações.
- Alerta, mesmo que de forma determinista, sobre a importância de levar em consideração os fatores ambientais.
- É criticada por ser um modelo determinista e simplista, que interpreta o ambiente como desprovido de fatores humanos, uma vez que não aborda o processo gerencial.

Teoria institucional

- Busca explicar por que as organizações assumem determinadas formas, que apresentam uma relativa semelhança entre si.
- Enfoca a semelhança organizacional e sistematiza explicações relativas à compreensão dos fenômenos de homogeneidade organizacional.
- Amplia a abrangência dos fatores ambientais que influenciam a organização, incluindo fatores de ordem simbólica.
- É criticada por pouco contribuir para a compreensão da mudança e transformação organizacional e institucional.