

UNIP

UNIVERSIDADE PAULISTA

Administração

Autor: Prof. Antônio Palmeira de Araújo Neto

Colaboradoras: Profa. Vanessa Santos Lessa

Profa. Christiane Mazur Doi

Professor conteudista: Antônio Palmeira de Araújo Neto

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Paulista – UNIP (2013), especializado em Gestão da Tecnologia da Informação pelo Centro Universitário Uninassau em Pernambuco (2010), especializado em Formação Pedagógica para Graduados Não Licenciados pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (2017), além de bacharel em Engenharia Elétrica com habilitação em Telecomunicações pela Universidade de Pernambuco – UPE (2008). Professor e coordenador geral do Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação na UNIP na modalidade presencial e EaD, professor e coordenador dos cursos de pós-graduação na área de Tecnologia da Informação na mesma instituição, professor e coordenador do Curso Técnico em Telecomunicações da Fundação Instituto de Educação de Barueri – Fieb, bem como instrutor de formação profissional na área de Telecomunicações no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai-SP. Tem experiência nas áreas de Gestão, Tecnologia da Informação e Telecomunicações em empresas dos mais diversos ramos e áreas, além de ter trabalhado para concessionárias de serviços de telecomunicações. Possui experiência de mais de 10 anos na docência em cursos de pós-graduação, Superior e Ensino Básico, além de ser conteudista em cursos de graduação e pós-graduação desde 2012 em diversas instituições de Ensino Superior.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A663a Araújo Neto, Antônio Palmeira de.

Administração / Antônio Palmeira de Araújo Neto. – São Paulo: Editora Sol, 2024.

200 p., il.

Nota: este volume está publicado nos Cadernos de Estudos e Pesquisas da UNIP, Série Didática, ISSN 1517-9230.

1. Administração. 2. Planejamento. 3. Governança. I. Título.

CDU 658.01

U519.85 – 24

Profa. Sandra Miessa
Reitora

Profa. Dra. Marília Ancona Lopez
Vice-Reitora de Graduação

Profa. Dra. Marina Ancona Lopez Soligo
Vice-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Claudia Meucci Andreatini
Vice-Reitora de Administração e Finanças

Prof. Dr. Paschoal Laercio Armonia
Vice-Reitor de Extensão

Prof. Fábio Romeu de Carvalho
Vice-Reitor de Planejamento

Profa. Melânia Dalla Torre
Vice-Reitora das Unidades Universitárias

Profa. Silvia Gomes Miessa
Vice-Reitora de Recursos Humanos e de Pessoal

Profa. Laura Ancona Lee
Vice-Reitora de Relações Internacionais

Prof. Marcus Vinícius Mathias
Vice-Reitor de Assuntos da Comunidade Universitária

UNIP EaD

Profa. Elisabete Brihy
Profa. M. Isabel Cristina Satie Yoshida Tonetto
Prof. M. Ivan Daliberto Frugoli
Prof. Dr. Luiz Felipe Scabar

Material Didático

Comissão editorial:

Profa. Dra. Christiane Mazur Doi
Profa. Dra. Ronilda Ribeiro

Apoio:

Profa. Cláudia Regina Baptista
Profa. M. Deise Alcantara Carreiro
Profa. Ana Paula Tôrres de Novaes Menezes

Projeto gráfico:

Prof. Alexandre Ponzetto

Revisão:

Kleber Souza
Andressa Picosque

Sumário

Administração

APRESENTAÇÃO	7
INTRODUÇÃO	8

Unidade I

1 A ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES.....	11
1.1 Organizações.....	11
1.1.1 Organizações como sistemas e os seus ambientes.....	11
1.1.2 Níveis, cultura e classificações das organizações.....	17
1.2 Conceitos básicos de administração e governança.....	22
1.2.1 Definições e objetivos da administração.....	22
1.2.2 Governança nas organizações.....	26
2 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO – PARTE I.....	33
2.1 Histórico da administração.....	33
2.1.1 Administração nos tempos remotos.....	33
2.1.2 Escolas e teorias da administração moderna.....	40
2.2 Abordagem clássica.....	44
2.2.1 Administração científica.....	44
2.2.2 Teoria clássica da administração.....	48
3 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO – PARTE II.....	54
3.1 Abordagem humanística e neoclássica.....	54
3.1.1 Abordagem humanística.....	54
3.1.2 Abordagem neoclássica.....	57
3.2 Abordagem estruturalista e abordagem comportamental.....	64
3.2.1 Abordagem estruturalista.....	64
3.2.2 Abordagem comportamental.....	68
4 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO – PARTE III.....	76
4.1 Abordagem sistêmica e abordagem contingencial.....	76
4.1.1 Abordagem sistêmica.....	76
4.1.2 Abordagem contingencial.....	79
4.2 Novas abordagens da administração.....	85
4.2.1 Estágio atual.....	85
4.2.2 Tendências atuais.....	89

Unidade II

5 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO.....	98
5.1 Planejamento e organização.....	98
5.1.1 Planejamento.....	98
5.1.2 Organização.....	102
5.2 Direção e controle.....	108
5.2.1 Direção.....	108
5.2.2 Controle.....	111
6 FUNÇÕES DAS EMPRESAS.....	114
6.1 Marketing e produção.....	115
6.1.1 Marketing.....	115
6.1.2 Produção.....	118
6.2 Finanças e recursos humanos.....	121
6.2.1 Finanças.....	121
6.2.2 Recursos humanos.....	122
7 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	124
7.1 Estratégia.....	124
7.1.1 Conceitos básicos em estratégia.....	124
7.1.2 Histórico da estratégia e da administração estratégica.....	132
7.2 Planejamento estratégico.....	134
7.2.1 Conceitos básicos de planejamento estratégico.....	134
7.2.2 Processo de planejamento estratégico.....	140
8 ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	149
8.1 Gestão da TI.....	149
8.1.1 Origens da TI e da sua administração.....	149
8.1.2 Gestão dos serviços de TI.....	151
8.2 Governança de TI.....	158
8.2.1 Conceitos básicos de governança de TI.....	158
8.2.2 Modelos de governança de TI.....	165

APRESENTAÇÃO

Prezado aluno,

Seja bem-vindo a esta disciplina. Nosso principal objetivo é apresentar para você os fundamentos da administração nas organizações, explorando as escolas de pensamento administrativo, as teorias administrativas e o conjunto de funções encontradas nos processos administrativos das empresas.

O nosso itinerário começará com uma descrição do histórico da administração. Para isso, adentraremos nas abordagens que trazem a evolução do pensamento administrativo, construindo as bases que visam estimular a melhor compreensão de como se dá a administração das organizações nos dias de hoje.

Em vista do aprofundamento apropriado nos conceitos de administração e da sua aplicabilidade, destacaremos também as mais diversas funções empresariais, facilitando assim o entendimento do trabalho do administrador e contribuindo para a gestão eficaz e eficiente das empresas.

Esperamos que o conjunto de conhecimentos formados a partir desta disciplina o impulsionem a desbravar os mares da administração, porque, afinal de contas, cada um de nós, dentro das organizações, é sempre levado a administrar algo. E isso não será um desafio insuperável se estivermos preparados.

Bons estudos!

INTRODUÇÃO

Houve um tempo em que se pensava que o sucesso de uma organização se dava essencial e quase que exclusivamente a partir dos produtos ou serviços que ela entregava. Com o passar dos anos, as sociedades e as empresas têm evoluído e percebeu-se que o êxito e o alcance dos objetivos organizacionais se dão a partir da boa e efetiva administração.

É fácil constatar isso. Observe que uma empresa, seja ela qual for, pode oferecer o melhor produto, quando comparado aos de seus concorrentes. No entanto, provavelmente não obterá sucesso em vendas para os seus clientes caso faça entregas com atraso, caso tenha um péssimo atendimento comercial, se o seu pós-venda não funcionar adequadamente ou devido a outros problemas nos processos de negócios. Perceba que não é apenas o produto ou serviço entregue que influencia o sucesso de uma organização. Há algo a mais a ser considerado. É possível afirmar que este algo a mais seja a administração.

Transcendendo um pouco a dimensão e a perspectiva das organizações, um grande estudioso e teórico neoclássico da administração chamado Peter Drucker gostava de dizer que não existem nações avançadas ou atrasadas. Na verdade, o que existe, na visão dele, são nações bem ou mal administradas. Isto sinaliza a importância global da administração, que influencia até a forma como os países são governados.

Parafraseando um trecho do evangelho dos cristãos em que é reafirmada a importância de Jesus Cristo como fundamento para a Igreja, pode-se afirmar que a administração guarda algumas semelhanças e se configura quase como uma pedra angular para as organizações, nações, famílias e sociedade de forma geral. Ou seja, quando algo, organizacionalmente falando, é construído sem se fundamentar em processos da administração, é bem possível que inúmeros problemas ocorram e os resultados não sejam satisfatórios.

Mas o que é administrar? Por que o sucesso de uma organização reside em sua boa e efetiva administração? Com o intuito de trazer respostas para estas e outras indagações relacionadas, apresentamos este livro-texto, contendo conhecimentos imprescindíveis para aqueles que desejem compreender as funções e as teorias da administração e que pretendem desempenhar ou até mesmo já desempenhem atividades administrativas ou voltadas para a gestão de forma geral.

O conteúdo deste material está dividido em duas partes. Na primeira delas, denominada unidade I, teremos como foco a evolução do pensamento administrativo. Contudo, em seu início, destacaremos conceitos básicos de administração, governança e organizações, a fim de facilitar a compreensão deste nosso itinerário.

Partindo para a evolução do pensamento administrativo, trataremos das abordagens clássica, humanística, neoclássica, estruturalista, comportamental, sistêmica e contingencial. Finalizaremos esta unidade apresentando novas abordagens da administração envolvendo tecnologia, sustentabilidade, ética e outras temáticas emergentes.

Na unidade II, encontraremos em sua primeira parte o estudo das funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. Em outro momento, abordaremos as funções das empresas: marketing, produção/operação, finanças e recursos humanos. Finalizaremos destacando um pouco a administração do ambiente tecnológico, ou seja, a gestão e a governança da tecnologia da informação.

Pretendemos, ao passar pelo itinerário dos conhecimentos em administração de forma leve e acessível – que é a proposta deste livro-texto –, que você se sinta instigado e quem sabe até impulsionado a ser um futuro administrador por onde passar!

Unidade I

1 A ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

Primeiramente, trataremos dos conceitos básicos de organizações, administração e governança nas empresas. A ideia aqui é apresentar como funcionam em linhas gerais as organizações, seus níveis, ambientes, culturas, tipos, estruturas, governo etc.

Na sequência, partiremos para aspectos fundamentais que norteiam os conhecimentos em administração. Abordaremos suas definições e seus objetivos, além do papel e perfil do administrador. Finalizaremos esta seção mencionando os fundamentos e o histórico da governança nas organizações.

1.1 Organizações

1.1.1 Organizações como sistemas e os seus ambientes

Infelizmente, nos mais diversos contextos da vida, muitas vezes não conseguimos atingir nossas metas e nossos objetivos sozinhos. Precisamos nos juntar a outras pessoas e assim reunir forças para alcançar o que desejamos. É a partir desta motivação, de fazer algo juntos, que surgem as organizações.

Essas entidades encontram as suas origens em um passado bem longínquo, quando os seres humanos desejavam elevar seu padrão de vida e melhorar suas práticas cotidianas. Elas surgiram informalmente, mas aos poucos foram se consolidando de maneira formal, assumindo uma cultura e uma estrutura.

As organizações formais são estruturas oficiais e planejadas, com hierarquias definidas e funções específicas para atingir objetivos organizacionais. Bons exemplos são: corporações, instituições financeiras, instituições militares, organizações não governamentais (ONGs), entre outras.

Já as organizações informais referem-se a estruturas não oficializadas de relacionamentos e interações sociais. Essas relações não são descritas em organogramas ou padrões, mas surgem naturalmente com base em afinidades, interesses comuns e interações pessoais entre os membros da organização. Bons exemplos são: grupos de amigos, clubes de interesses, organizações não reconhecidas pelo poder público, entre outras.

Tanto na informalidade quanto na formalidade, uma forte característica das organizações é a presença de uma liderança que conduz seguidores. Assim, da maneira mais simples possível, podemos representar uma organização conforme a figura a seguir, onde temos aquele que exerce uma autoridade (ou seja, o líder) e os seus seguidores.

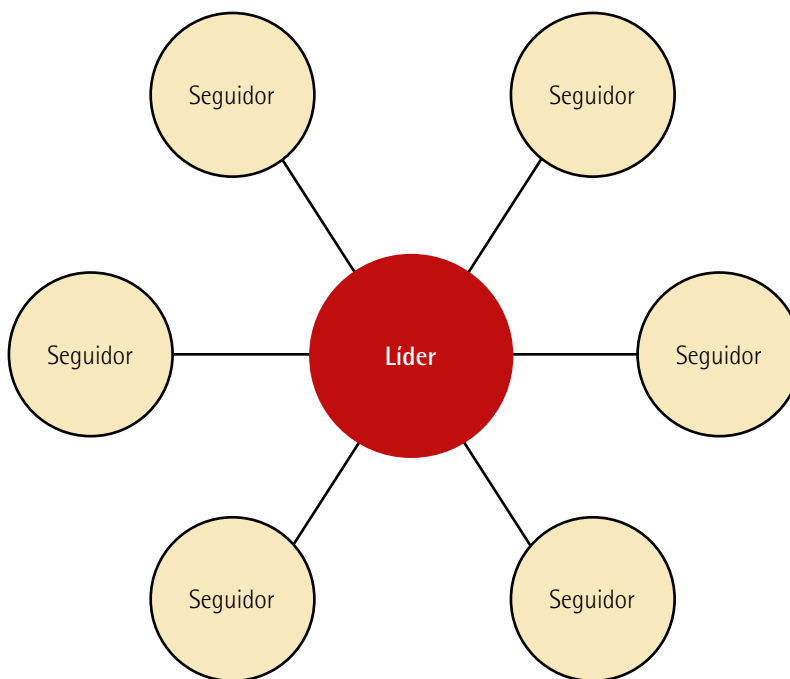


Figura 1 – Representação simples de uma organização

Fonte: Lacombe (2012, p. 7).

Destacando a importância das organizações, Lacombe (2012, p. 2) menciona em sua obra que:

Tudo acontece por meio de organizações: são elas que executam, de uma forma ou outra, quase todas as atividades na sociedade moderna. As organizações complexas constituem um dos elementos mais importantes nas sociedades atuais. As pessoas nascem em hospitais, são educadas em escolas, trabalham em uma ou outra organização e, de acordo com sua participação em atividades político-religiosas, com frequência, ocupam lugares em organizações. Em resumo, os membros das sociedades modernas tiram grande parte da sua satisfação material, social e cultural de organizações. O caminho para a compreensão do homem moderno e da sociedade em que vive conduz, portanto, ao estudo das organizações. As organizações obtêm, em média, desempenho tão superior aos indivíduos, que fica, quase sempre, difícil a uma pessoa competir sozinha com aquilo que está sendo executado por uma organização.

Abordando o tema de forma mais direta, Maximiano (2015, p. 4) a define como "um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços". Ou seja, a melhor forma de perceber uma organização é enxergando-a como um sistema (ou como se fosse uma "caixa fechada") que, a partir da utilização de recursos (humanos, materiais, financeiros, de informação, de tecnologia, de espaço e de tempo) entrega produtos e serviços para os seus clientes e o mercado consumidor de forma geral. A figura a seguir apresenta esta ideia de organização como um sistema, com as suas entradas e as suas saídas.

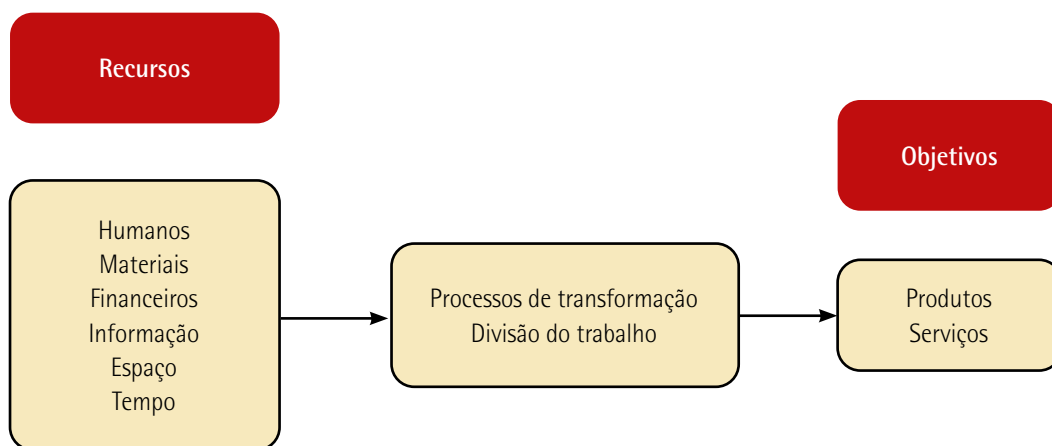


Figura 2 – Organização como um sistema

Fonte: Maximiano (2015, p. 4).

Observação

As organizações efetuam as transformações por meio de processos e da divisão de trabalho estabelecida. Um processo é um conjunto de tarefas interligadas em vista de se atingir objetivos.

Aprofundando um pouco mais o conceito de organização, Meireles e Paixão (2003, p. 46) destacam que "uma organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes". Observe que neste conceito está incluída a importância da sinergia entre os diversos elementos de uma organização para chegar aos seus fins.

Embora encontremos diversas organizações com natureza e objetivos diferentes, aquelas com que mais lidamos no nosso cotidiano são as empresas, organizações formais. Conforme já destacado por Lacombe (2012), quase tudo ocorre nas nossas vidas a partir do trabalho das empresas, que dá a dinâmica de funcionamento de uma sociedade.

A figura a seguir apresenta especificamente uma empresa como sistema, também acompanhado dos seus elementos importantes e de todas as complexidades que o cercam.

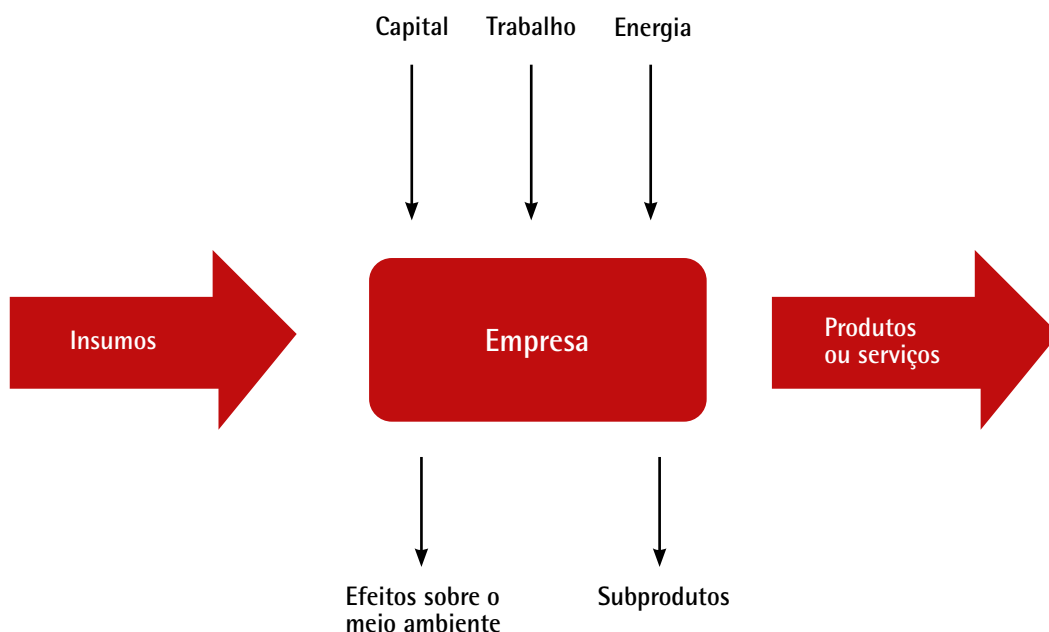


Figura 3 – Empresa percebida como um sistema

Adaptada de: Costa Neto e Canuto (2010, p. 15).

O primeiro elemento é o capital, que pode ser visto na forma dos investimentos para estabelecimento da empresa, projetados com os custos, despesas e riscos. Ele é de vital importância para a execução de projetos e operações corporativas, cooperando para a perenidade dos negócios e fazendo com que as empresas atinjam os seus objetivos estratégicos.

O segundo elemento é formado pelos insumos, que representam tudo aquilo que é utilizado no processo produtivo da empresa, seja na produção de produtos ou nas entregas de serviços. Estes insumos podem ser, por exemplo, a matéria-prima ou os serviços de apoio à produção, entre outros.

O terceiro item é representado pelos produtos ou serviços, que são conhecidos como os elementos de valor entregues aos clientes. Estes produtos e serviços são a fonte de receita da empresa nas suas relações comerciais com os seus clientes.

O quarto elemento é representado pelos efeitos gerados pela empresa sobre o meio ambiente, oriundos do seu processo produtivo. Muitos deles são nocivos e precisam ser monitorados de forma a minimizar os malefícios para a sociedade e o meio ambiente.

E complementando o sistema, encontramos o trabalho e a energia como elementos utilizados nos processos produtivos. Sem eles, não há o processo de transformação e entrega de produtos e/ou serviços.

Ainda destacando a ideia de empresa como um sistema, é possível encontrar relações estabelecidas com diversos stakeholders, de forma a gerar as interações mais comuns do negócio. Estas relações podem ser vistas na figura a seguir.

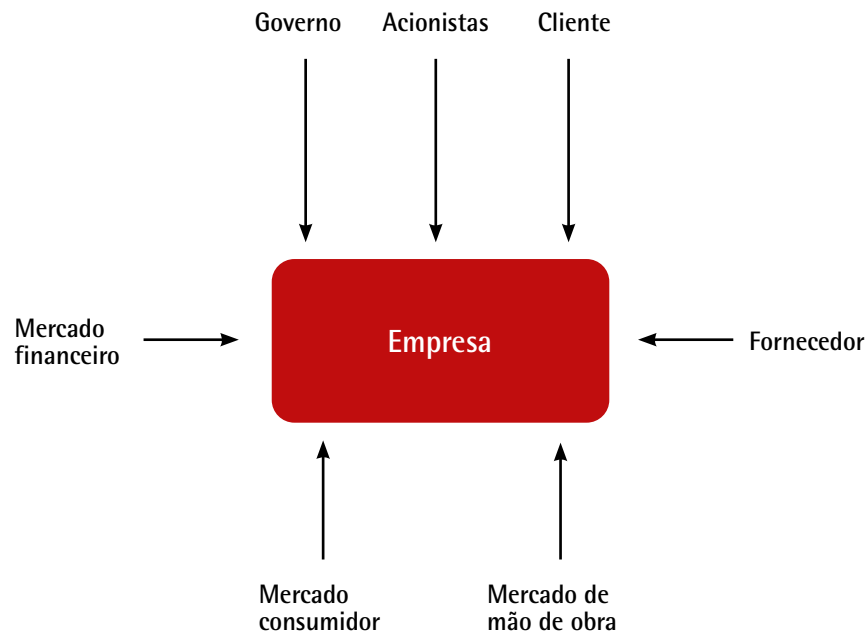


Figura 4 – A empresa e as suas relações

Adaptada de: Foina (2013, p. 11).

Observação

Stakeholder é um termo em inglês muito utilizado em administração, e significa parte interessada.

Os relacionamentos descritos na figura anterior são:

- **Relação da empresa com o mercado consumidor:** é a relação entre a empresa e os potenciais compradores, que podem se tornar clientes; ela é crucial para o sucesso e a sustentabilidade do negócio, envolvendo diversos aspectos e estratégias que visam entender, atender e manter os clientes satisfeitos.
- **Relação da empresa com os fornecedores:** é a relação entre a empresa e os fornecedores que integram a cadeia de suprimentos, onde há remuneração pelos insumos e a matéria-prima adquirida; é fundamental para o funcionamento eficiente e eficaz do negócio, envolvendo uma série de interações e práticas que afetam diretamente a cadeia de suprimentos e, por conseguinte, o desempenho geral da empresa.

- **Relação da empresa com o mercado de mão de obra:** é relação entre a empresa e os trabalhadores, que ao entregar a sua força de trabalho recebem a remuneração devidamente acordada com a empresa; influencia diretamente o desempenho da companhia, a satisfação dos funcionários e a reputação no mercado de trabalho.
- **Relação da empresa com o mercado financeiro:** é a relação entre a empresa e o sistema financeiro (composto de bancos e agentes financeiros) em vista do financiamento das atividades da empresa ou como destino dos investimentos do capital; é uma relação importante para a saúde financeira, crescimento e acesso a recursos.
- **Relação da empresa com o governo:** é a relação entre a empresa e o poder público, que se manifesta por meio da entrega de serviços públicos de qualidade e também no pagamento de impostos, ou na sua eventual e transitória isenção; esta relação é fundamental para o ambiente de negócios e o cumprimento das obrigações legais.
- **Relação da empresa com os acionistas:** é a relação entre a empresa e aqueles que têm propriedade sobre ela, relativo aos seus interesses de maximização do retorno dos investimentos e ao aumento de valor de mercado da empresa; por meio desta relação as companhias alcançam o sucesso e a estabilidade do negócio, especialmente aquelas que possuem capital aberto.
- **Relação da empresa com os clientes:** é a relação em que a empresa atende às necessidades e expectativas dos seus clientes e recebe a remuneração devida; esta relação deve ser baseada no entendimento do cliente e nas entregas com qualidade.



Saiba mais

Para conhecer melhor as relações entre as empresas e outras partes envolvidas, leia:

FOINA, P. R. *Tecnologia de informação: planejamento e gestão*. São Paulo: Atlas, 2013.

Considerando estas relações, as empresas buscam os seus objetivos econômico-financeiros (na forma de lucros e na maximização do valor de mercado), além de cumprir também o seu papel social, que se refere às responsabilidades e impactos que uma organização tem na sociedade em que opera. Por exemplo, uma universidade, mesmo com fins lucrativos, exerce um papel social, que é levar a educação e o conhecimento para as pessoas.

Por isso, a fim de atingir estes objetivos (papel social e lucro), é importante considerar sempre os ambientes (internos e externos) em que a empresa se situa, considerando sempre as suas forças e fraquezas (como aspectos internos ou endógenos) e as oportunidades e ameaças (como aspectos externos ou exógenos).



Observação

A análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é fundamental para a administração estratégica. Elas representam os elementos que compõem uma ferramenta chamada de análise SWOT (acrônimo de *strengths, weaknesses, opportunities e threats*).

Com um sistema bem estabelecido e praticando os seus relacionamentos de forma adequada, as empresas necessitam internamente de estruturas organizacionais, determinando funções, papéis e responsabilidades para cada área das organizações, por meio de organogramas.

Em vista disso, as atividades, as áreas e as estruturas de forma geral variam conforme a empresa, considerando todas as especificidades do negócio, bem como os seus relacionamentos externos, gerando uma série de fatores exógenos.

As funções em uma organização se estabelecem na forma do desdobramento de responsabilidades de cada departamento. Em geral, a maioria das empresas traz praticamente as mesmas funções, que são: produção, marketing, finanças e recursos humanos. Desde o final do século XX, vem ganhando grande protagonismo a função de tecnologia da informação (TI).

1.1.2 Níveis, cultura e classificações das organizações

Nas organizações, enxergamos níveis distintos, que segundo Chiavenato (2020) são três: nível institucional, nível intermediário e nível operacional. Eles são também chamados de organizacionais ou administrativos e trabalham de forma conjunta a fim de cooperar com o alcance dos objetivos da empresa. O quadro a seguir apresenta um detalhamento destes níveis organizacionais.

Quadro 1 – Detalhamento dos níveis organizacionais

Nível	Atuação	Abrangência	Amplitude de tempo
Institucional	Estratégica	Global, envolvendo toda a organização	Longo prazo
Intermediário	Tática	Parcial, envolvendo uma unidade da organização	Médio prazo
Operacional	Operacional	Específica, envolvendo determinada operação ou tarefa	Curto prazo

Fonte: Chiavenato (2020, p. 10).

A fim de esclarecer melhor estes níveis organizacionais, a figura a seguir apresenta um exemplo de papéis inerentes a cada um deles.

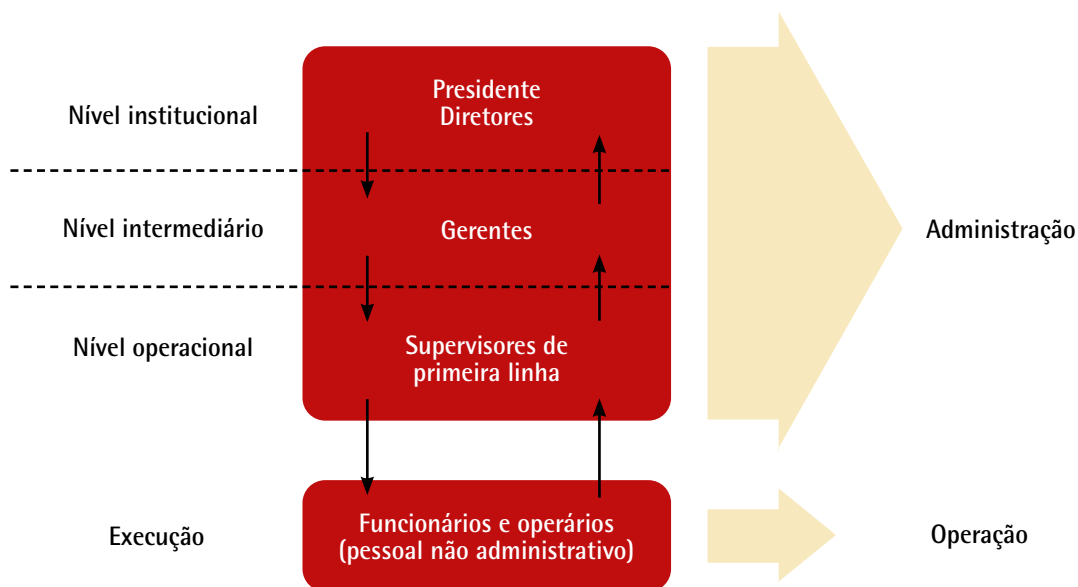


Figura 5 – Níveis organizacionais e papéis exercidos

Fonte: Chiavenato (2020, p. 10).



Saiba mais

Para conhecer um pouco melhor os níveis em uma organização, leia a seguinte obra:

CHIAVENATO, I. Natureza e desafios atuais da administração. In: CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020. cap. 1.

As organizações podem ser classificadas de diversos modos, dependendo dos critérios utilizados para a categorização. Algumas das principais formas de classificação incluem a natureza jurídica, por exemplo. Neste caso, temos:

- **Empresas privadas:** propriedade privada, geralmente com fins lucrativos.
- **Empresas públicas:** propriedade do governo, podendo ser com ou sem fins lucrativos.
- **Empresas de economia mista:** têm tanto capital público quanto privado.

É possível ainda classificar as organizações a partir do seu propósito ou atividade. Elas podem ser com fins lucrativos, ou seja, quando buscam o lucro nas suas atividades comerciais, ou sem fins lucrativos, quando não visam o lucro, como, por exemplo, as organizações sociais, ONGs e instituições de caridade.

Elas também podem ser classificadas de acordo com o seu tamanho, com critérios que passam pelo número de funcionários e receita anual. Neste caso, temos as organizações divididas em micro, pequenas, médias e grandes empresas. Enquadrar-se em um destes tipos influencia o seu cotidiano e as suas relações com o poder público.

É possível igualmente dividir as organizações por setores de atividade. Desta forma, podemos enquadrá-las nos seguintes setores: primário (agricultura, pesca, mineração etc.); secundário (indústria e manufatura de forma geral); e terciário (serviços, como educação, saúde, turismo etc.).

Encontramos diversas outras classificações das empresas. Dentre elas podemos citar a divisão das organizações quanto à propriedade (familiares, de capital aberto, de capital fechado) e quanto à estrutura (centralizada, descentralizada).



Observação

Essas classificações não são mutuamente exclusivas, e uma organização pode se encaixar em várias categorias simultaneamente. A escolha dos critérios de classificação dependerá do contexto e dos objetivos específicos estabelecidos.

Seja qual for a classificação de uma organização, ela sempre será marcada por uma cultura, como um sistema que revela a sua identidade por meio de padrões de comportamento, desempenhando um papel crucial na forma como os membros da organização interagem, tomam decisões e moldam seu ambiente de trabalho.

Os aspectos de grande destaque na cultura organizacional são:

- **Valores e crenças:** os valores fundamentais de uma organização representam princípios essenciais que guiam o comportamento dos membros. As crenças são convicções compartilhadas sobre o que é importante e como as coisas devem ser feitas.
- **Comportamentos:** a cultura influencia diretamente os comportamentos dos funcionários. Por exemplo, uma cultura que valoriza a inovação pode encorajar a experimentação e a busca por soluções criativas. A forma como os líderes agem também desempenha um papel crucial na formação da cultura organizacional.

- **Comunicação:** a cultura organizacional molda a forma como a informação é compartilhada dentro da empresa. Uma cultura aberta e transparente incentiva a comunicação eficaz e a colaboração entre os membros.
- **Clima organizacional:** a cultura contribui para o clima organizacional, afetando o ambiente de trabalho e o moral dos funcionários. Um clima positivo muitas vezes está associado a uma cultura que valoriza o respeito, a diversidade e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.
- **Ritos, cerimônias e símbolos:** ritos e cerimônias, como eventos corporativos, celebrações e rituais diários, ajudam a reforçar a cultura organizacional. Símbolos, como logotipos e slogans, também desempenham um papel importante na comunicação da identidade da empresa.
- **Adaptação e mudança:** a cultura organizacional pode influenciar a capacidade da empresa de se adaptar e inovar. Companhias que conseguem equilibrar a estabilidade cultural com a flexibilidade para mudanças geralmente têm uma vantagem competitiva.
- **Recrutamento e retenção:** a cultura organizacional desempenha um papel crucial na atração e retenção de talentos. Candidatos que se identificam com a cultura da empresa são mais propensos a se integrar bem e permanecer em longo prazo.
- **Ética empresarial:** a cultura também está ligada à ética empresarial. Empresas com uma forte cultura ética promovem práticas comerciais responsáveis e sustentáveis.
- **Liderança:** líderes desempenham um papel central na criação e manutenção da cultura organizacional. Suas ações e comportamentos estabelecem um exemplo para os membros da equipe.
- **Avaliação da cultura:** a análise da cultura organizacional é vital para entender como ela impacta a empresa e identificar áreas que podem precisar de ajustes.

Uma cultura organizacional eficaz está alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, promove um ambiente de trabalho saudável e inspira os funcionários a alcançar seu melhor desempenho. Ela evolui ao longo do tempo, sendo moldada por mudanças internas e externas, mas sua essência permanece como um elemento fundamental da identidade de uma organização.

De acordo com a proposição de Schein (1992), a compreensão da cultura organizacional pode ser abordada de maneira tridimensional, destacando três níveis inter-relacionados e fundamentais para a análise:

- **Artefatos:** neste nível, a cultura é manifestada por meio de artefatos visíveis, que englobam as estruturas e os processos organizacionais observáveis. Estes podem incluir a disposição física dos escritórios, o estilo de comunicação adotado, os procedimentos formais e outros elementos tangíveis que compõem a identidade visual e operacional da empresa. Compreender esses artefatos proporciona uma visão inicial e superficial da cultura organizacional.

- **Valores compartilhados:** além dos aspectos tangíveis, os valores que permeiam a empresa também moldam a cultura organizacional. Esses valores refletem as estratégias, objetivos e filosofias adotadas no cotidiano da corporação e constituem as diretrizes que orientam o comportamento dos seus membros, influenciando as decisões e ações tomadas em todos os níveis. A compreensão desses valores oferece uma visão mais aprofundada da cultura, revelando as bases que sustentam as práticas organizacionais.
- **Pressuposições básicas:** no nível mais profundo, encontramos as pressuposições básicas, que envolvem crenças, percepções e pensamentos muitas vezes implícitos ou até mesmo inconscientes. Tais pressuposições são fundamentais para a compreensão da cultura, uma vez que influenciam a maneira como os membros interpretam e significam as experiências cotidianas. Elas constituem as raízes invisíveis da cultura organizacional e desempenham um papel crucial na formação do ambiente interno da empresa.

Em resumo, a abordagem tridimensional proposta por Schein (1992) oferece uma estrutura abrangente para a análise da cultura organizacional, permitindo uma compreensão holística que vai além das aparências superficiais, explorando os valores compartilhados e as pressuposições básicas que moldam a identidade e o comportamento de uma organização.

A figura a seguir apresenta os níveis da cultura organizacional destacados por Schein (1992).

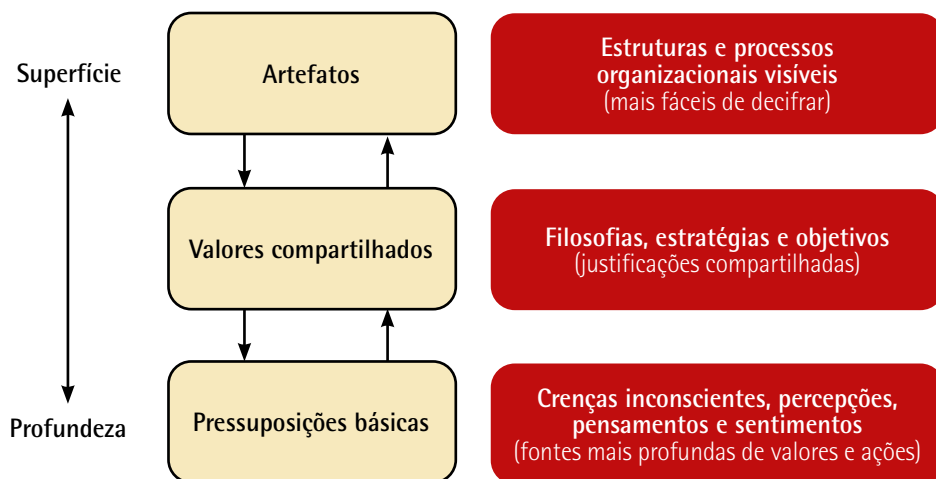


Figura 6 – Níveis da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (2020, p. 81).

Por outro lado, Barreto *et al.* (2013) propõem uma categorização composta de quatro distintos tipos de culturas organizacionais:

- **Cultura clã ou grupal:** destaca-se pela ênfase na participação ativa das pessoas no processo decisório, fomentando os valores morais e a colaboração em grupo. O resultado é um elevado nível de comprometimento por parte dos colaboradores, promovendo um ambiente organizacional coeso e engajado.

- **Cultura inovativa ou adhocracia:** caracteriza-se pela abertura à flexibilidade e mudança organizacional. Esta cultura busca criar um ambiente dinâmico que estimule iniciativas individuais e liberdade. O foco recai na promoção da inovação e adaptação rápida às transformações do cenário empresarial.
- **Cultura de mercado ou racional:** orienta-se pelas tendências de mercado e pela construção de uma base sólida de clientes. Seu principal objetivo é aprimorar a posição competitiva do negócio, priorizando resultados tangíveis e estratégias alinhadas às demandas do mercado.
- **Cultura hierárquica:** valorizando a estabilidade, esta cultura adere a valores e normas associados à burocracia. A manutenção de regras e políticas é fundamental para a integração eficaz da organização, promovendo uma estrutura hierárquica clara e estável.

Essa classificação proporciona uma compreensão abrangente das diversas abordagens culturais nas organizações, abrindo espaço para a identificação e análise das características predominantes em cada tipo de cultura organizacional.

1.2 Conceitos básicos de administração e governança

1.2.1 Definições e objetivos da administração

Considerando uma perspectiva etimológica, a palavra administração tem suas raízes no latim. Ela deriva de duas partes principais: *ad*, que significa direção ou tendência, e *minister*, que se refere a subordinação ou obediência. Assim, é possível dizer que a administração implica designar e dirigir as tarefas relacionadas à coordenação e ao controle das atividades de um grupo, organização ou sistema (Campos; Barsano, 2020).

Outros autores, como Barros Neto *et al.* (2018), apresentam a administração como uma ciência, por possuir uma série de elementos que foram organizados, pesquisados, experimentados a partir de fundamentos científicos e metodológicos. Sendo mais específico, Chiavenato (2020, p. 4) menciona que "a administração não é uma ciência exata, mas uma ciência social, pois, ao lidar com negócios e organizações, o faz basicamente por meio das pessoas, das competências e dos recursos disponíveis". Chiavenato (2020) ainda menciona que a administração pode ser considerada uma arte por envolver a aplicação prática de conhecimentos e habilidades com o intuito de criar, inovar, mudar, instigando uma verdadeira transformação nas organizações, bem como ser considerada uma tecnologia por envolver aplicações práticas, técnicas e modelos.

A figura 7 apresenta a tríade da administração como ciência, arte e tecnologia.

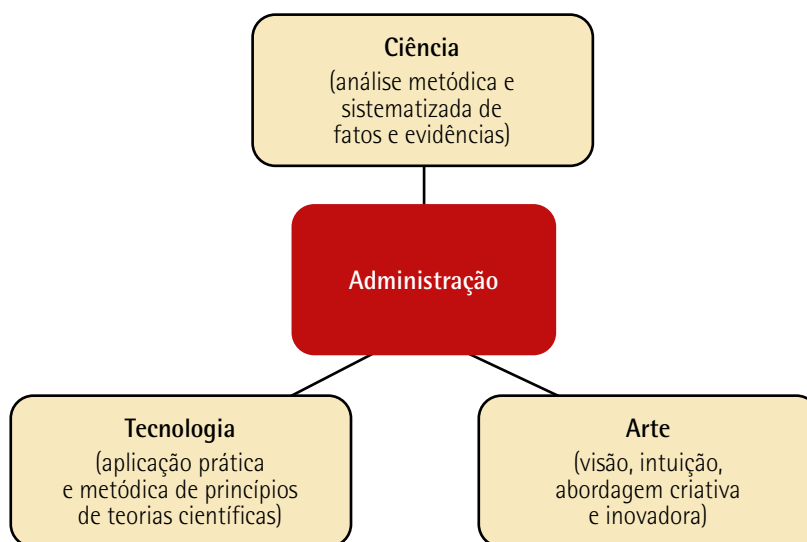


Figura 7 – Administração como arte, ciência e tecnologia

Fonte: Chiavenato (2020, p. 6).

Já Bernardi (2012) traz uma definição muito próxima do contexto moderno, afirmando que a administração é um processo voltado para a condução das atividades de tomada de decisão, planejamento, organização, direção e controle de diversos recursos, como humanos, tecnológicos, físicos, financeiros, de informação e conhecimento, visando atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

Neste sentido, é relevante destacar que a administração, por ser um processo, representa um conjunto articulado de tarefas que, de fato, correspondem à execução das funções administrativas no contexto de uma organização. Estas funções são de planejamento, organização, direção e controle. A figura a seguir apresenta essas funções no processo da administração.

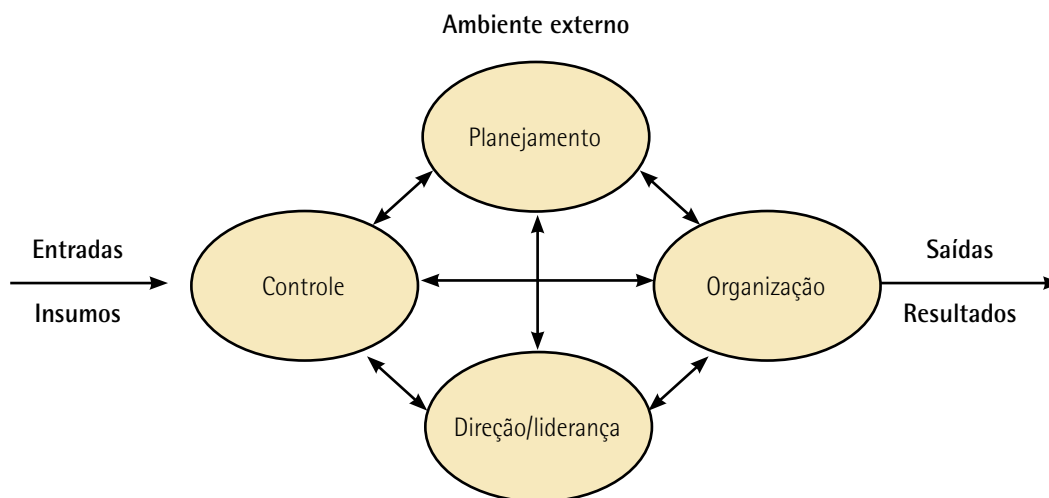


Figura 8 – Processo da administração

Fonte: Chiavenato (2020, p. 11).

Inicialmente, a prática da administração pode se manifestar em diversos níveis. O diretor executivo administra a empresa, o almoxarife gerencia o almoxarifado e o operário supervisiona suas próprias tarefas. Contudo, o nível em que a administração é exercida confere diferentes nuances a essa prática. Um elemento unificador em todas essas instâncias é a imperatividade da tomada de decisões (Costa Neto; Canuto, 2010).

A essência do trabalho administrativo, em certos momentos, converge para o ato de tomar decisões, as quais podem ser determinantes para alcançar resultados mais eficazes. No âmbito da alta administração, a tomada de decisão está relacionada aos grandes desafios da organização, delineando as principais diretrizes, a estratégia organizacional. O estabelecimento dessa estratégia irá, direta ou indiretamente, influenciar todos os demais aspectos da empresa ou organização (Costa Neto; Canuto, 2010).

No contexto da administração, encontramos a figura do administrador. Ele desempenha um papel essencial, otimizando o processo de administração. Sua função não deve se limitar à execução operacional, mas sim focar na análise de situações, na resolução de problemas e na promoção da eficácia e eficiência dessas funções. O administrador planeja, organiza, dirige e controla recursos para atingir os objetivos da empresa de forma eficiente e eficaz. A figura a seguir apresenta o papel do administrador envolvendo as decisões, os recursos e os seus objetivos.

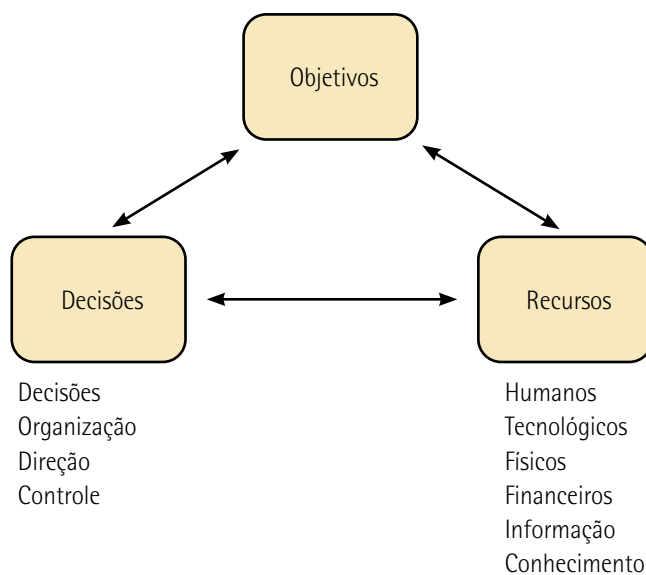


Figura 9 – Papel do administrador



Lembrete

As empresas, como organizações administradas, relacionam-se com vários stakeholders. Portanto, as decisões tomadas exercem e recebem influências internas e externas.

Chiavenato (2023) menciona que para cada recurso há uma administração diferente, de forma que pode existir um administrador para cada um deles. A figura a seguir apresenta a relação entre estes recursos e o tipo de administração executada. O desenho dela traz uma ideia departamental da administração.

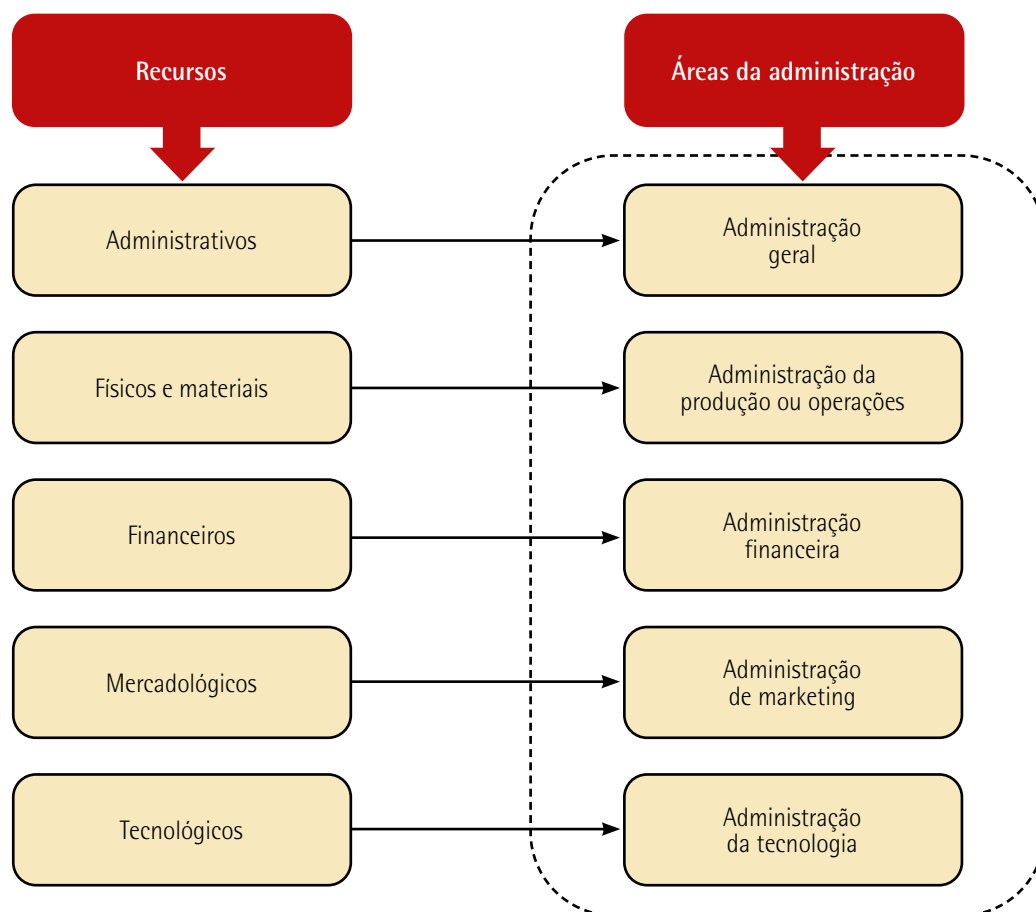


Figura 10 – Recursos e administração

Fonte: Chiavenato (2023, p. 43).

Seja em qual for a área, é fundamental que o administrador possua diversas habilidades para desempenhar efetivamente suas funções em um ambiente organizacional. Essas habilidades, segundo Chiavenato (2020), podem ser agrupadas em três:

- **Habilidades técnicas:** relacionadas à utilização de conhecimento especializado e execução de técnicas específicas relacionadas ao trabalho, como contabilidade, programação e engenharia de dados. Estão ligadas ao trabalho com coisas concretas e materiais.
- **Habilidades humanas:** relacionadas ao trabalho com pessoas, abrangendo habilidades interpessoais, comunicação, motivação, liderança e resolução de conflitos. Envolvem a interação eficaz com indivíduos e equipes.

- **Habilidades conceituais:** relacionadas à compreensão da organização como um todo e à capacidade de trabalhar com ideias, conceitos e abstrações. Incluem o entendimento das funções organizacionais, a adaptação às mudanças internas e externas, o planejamento estratégico e a formulação de soluções para problemas complexos. Essas habilidades tornam-se cruciais à medida que o administrador avança na carreira, garantindo sua empregabilidade em um ambiente em constante mudança.

As habilidades citadas, aliadas ao conhecimento (conjunto de informações, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens), à atitude (comportamento pessoal diante dos contextos organizacionais) e ao julgamento (compreensão e discernimento da situação, avaliação das circunstâncias, e tomada de decisão), formam as competências que um administrador precisa ter. Estas competências são fatores críticos de sucesso para o trabalho do administrador e estão apresentadas na figura a seguir.

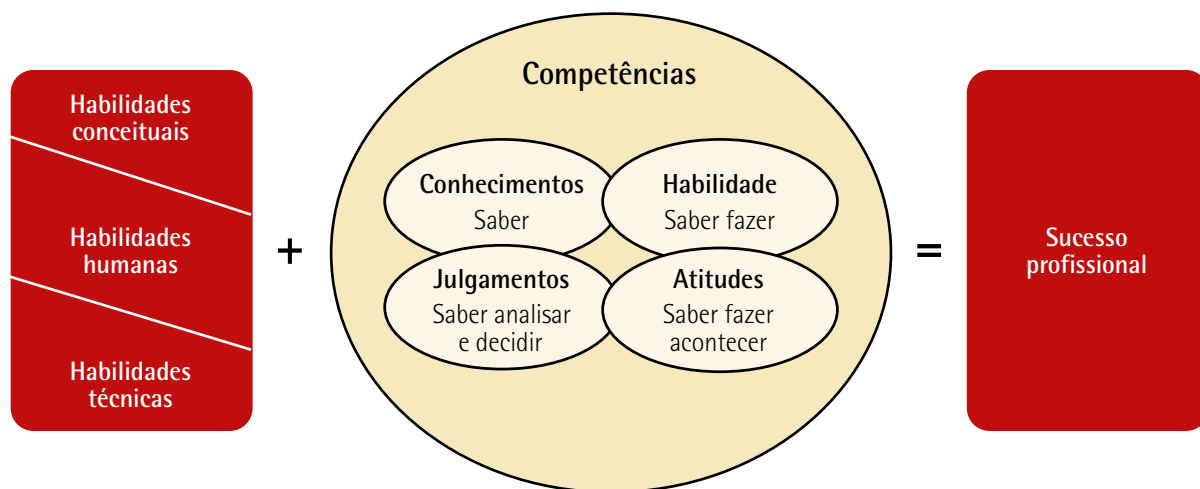


Figura 11 – Competências de um administrador

Fonte: Chiavenato (2020, p. 16).

1.2.2 Governança nas organizações

No contexto da administração, estabeleceu-se ao longo dos anos a ideia de governança nas organizações. Esta governança, que é chamada de governança corporativa, é definida pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) como "o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle" (IBGC, 2015, p. 19).

Alguns autores, como Silva (2016), mencionam que a governança corporativa pode ser ainda conceituada a partir de quatro grandes grupos ou abordagens conceituais, que estão descritas na figura 12.

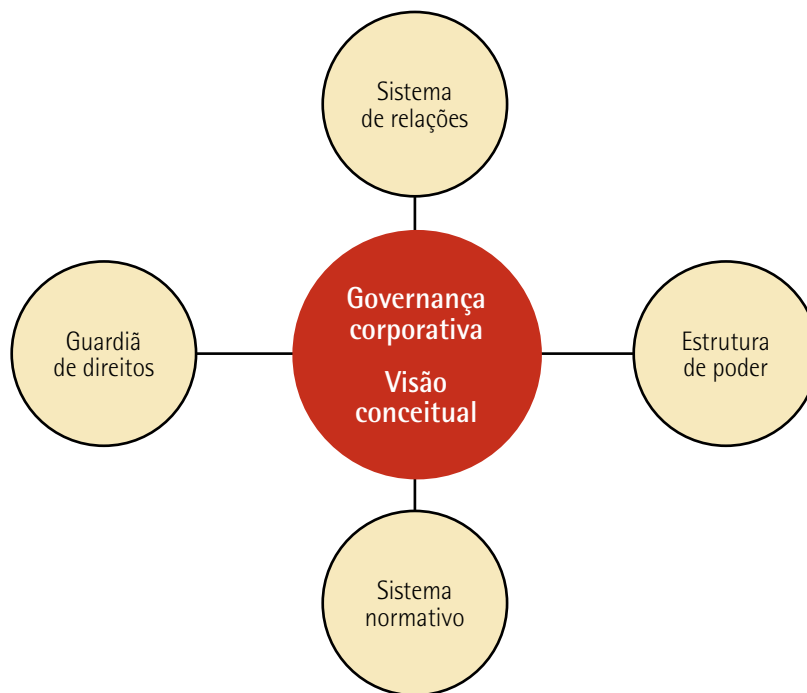


Figura 12 – Abordagem relativa às conceituações do sistema de governança corporativa

Fonte: Silva (2016, p. 30).

A primeira abordagem conceitual traz a governança corporativa como aquela que desempenha inicialmente o papel da guardião de direitos de todas as partes interessadas em uma organização. Nesse sentido, é responsável por assegurar a concordância entre os interesses dos proprietários e a gestão executiva, promovendo a equidade e transparência nas ações no contexto corporativo.

Na segunda abordagem conceitual, como um sistema de relações, a governança corporativa define a dinâmica dos vínculos entre diversas entidades em uma organização, como o conselho de administração, a direção executiva, os acionistas, a auditoria e o conselho fiscal. Desse modo, a governança corporativa se configura como um campo de administração direcionado para os relacionamentos entre as estruturas de propriedade, controle e direção.

Ao adentrar o terceiro grande grupo de definições, a governança corporativa pode ser interpretada como aquela que fundamenta os mecanismos e estruturas de poder percebidos dentro das organizações. Essas estruturas de poder exercem liderança e influenciam as decisões, garantindo a continuidade dos negócios e a maximização dos benefícios almejados pelos proprietários.

Dirigindo-se ao último grande grupo de abordagens conceituais, a governança corporativa, com suas boas práticas, configura-se como um sistema normativo encarregado de gerir as relações internas e externas da organização.

Seja a partir dos conceitos de governança corporativa do IBGC ou tendo por base as abordagens conceituais de Silva (2016), o fato é que, antes de chegarmos ao estágio atual de práticas de governança corporativa, a sociedade e as organizações de forma geral passaram por muitas evoluções e transformações. Por isso, Rossetti e Andrade (2012) mencionam a sucessão de seis processos históricos até que os conceitos e ações de governança corporativa se firmassem nas empresas (figura 13).

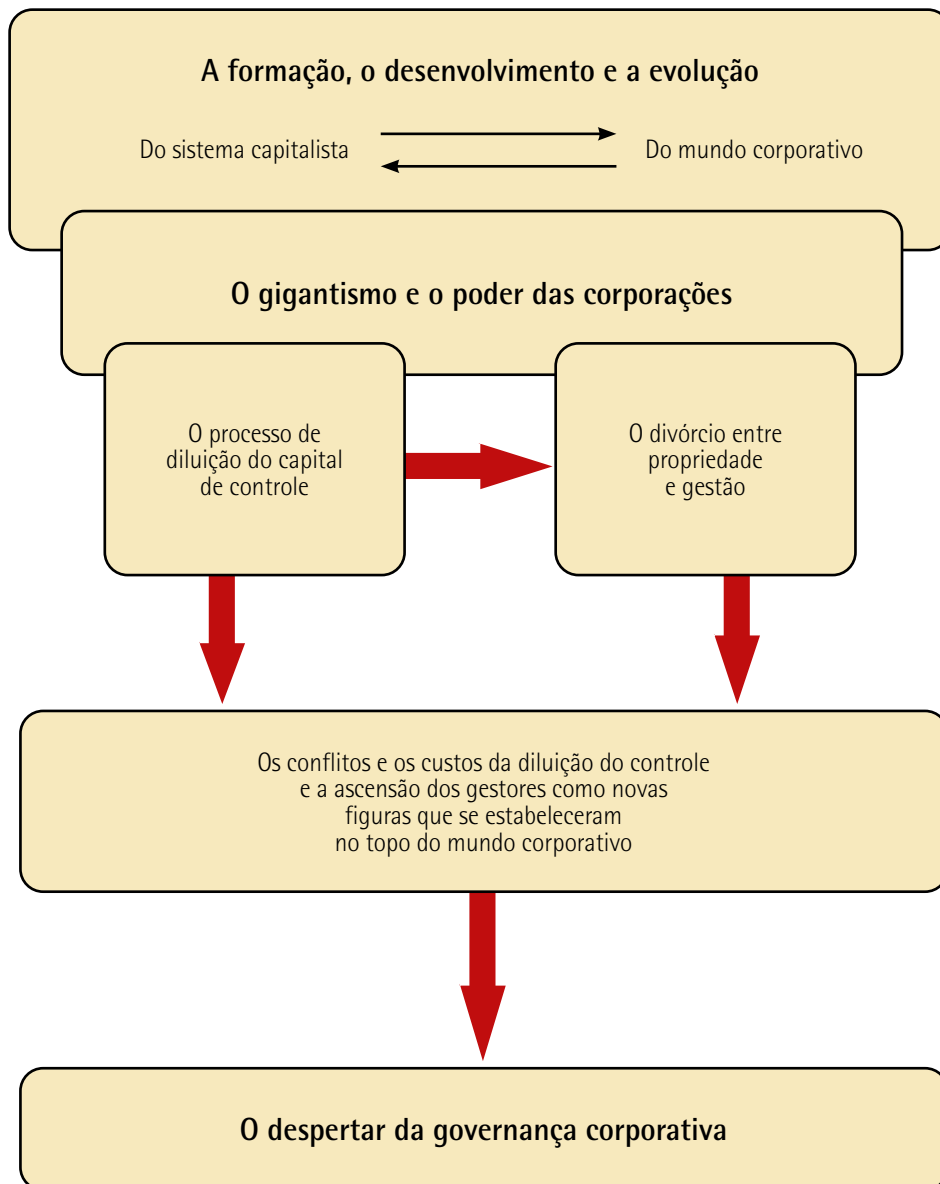


Figura 13 – Processos históricos que levaram ao despertar e aprimoramento da governança corporativa

Fonte: Rossetti e Andrade (2012, p. 29).

O primeiro processo histórico que colaborou para a consolidação das ideias de governança corporativa foi a evolução simultânea do capitalismo e das corporações. Essa evolução teve origem em pelo menos nove momentos significativos na formação do sistema capitalista e no desenvolvimento das corporações: ética calvinista, doutrina liberal, Revolução Industrial, avanços tecnológicos, escalas e produção em série, ascensão do capital como fator de produção, surgimento das sociedades anônimas, crash da bolsa de Nova York em 1929 e desenvolvimento da ciência da administração.

Todos esses eventos e contextos, ao longo de cinco séculos de capitalismo, contribuíram para conferir grande relevância às corporações na dinâmica econômica dos países e nos mercados. Essa importância gerou uma crescente preocupação em gerenciar e governar as corporações, dando origem, no século XX, à governança corporativa. Esta evoluiu e se aprimorou ao longo de outros processos históricos que se sucederam no mesmo século.

A partir do desencadeamento do primeiro processo histórico, outros cinco processos sucessivos se desenvolveram: o gigantismo e o poder das corporações; a dispersão do capital de controle; o divórcio entre a propriedade e a gestão; os conflitos na relação de agência; o despertar da governança corporativa.

O gigantismo e o poder das corporações surgiram de um processo expansionista que se desdobrou pouco tempo após o crash da bolsa de Nova York em 1929. Diversos fatores contribuíram para essa expansão, incluindo avanços tecnológicos, crescimento demográfico, ascensão da classe média, desenvolvimento do mercado de capitais, fusões e aquisições de empresas, além da internacionalização de companhias, entre outros. Esse gigantismo e poder corporativo colaboraram para uma forte interconexão entre o mundo corporativo e as economias locais e globais – fato que ressalta a importância crucial da definição, disseminação e adoção de boas práticas de governança corporativa para prevenção de problemas que poderiam afetar os mercados.

Outro processo histórico essencial na evolução da governança corporativa é conhecido como dispersão do capital de controle, ocorrendo quase que simultaneamente ao processo anterior. Impulsionado pelas sociedades anônimas e pelo crescimento do mercado de capitais após a quebra de 1929, as empresas passaram a abrir seu capital na bolsa, resultando em um considerável aumento no número de acionistas.

Essa pulverização e despersonalização da propriedade deram origem ao acionista desvinculado da gestão corporativa, cujo interesse se concentrava apenas no retorno dos investimentos e no valor de mercado das empresas. Esse cenário inaugurou o subsequente processo histórico conhecido como divórcio entre a propriedade e a gestão.

O divórcio mencionado deu origem ao proprietário passivo, interessado apenas nos ganhos financeiros da empresa e na valorização de suas ações. É preciso observar que a propriedade se distanciou progressivamente da gestão, influenciada também pelo falecimento de muitos proprietários-fundadores e pela crescente pressão para que as empresas se integrassem ao mercado de capitais.

Esse afastamento entre propriedade e gestão concentrou as atenções na relação de agência e em seus conflitos. Nessa dinâmica, encontram-se, de um lado, os acionistas proprietários e, do outro, os gestores (que não possuem propriedade na corporação), cada um com interesses por vezes distintos.

A figura a seguir apresenta a ideia do conflito na relação de agência, que é considerado um dos processos históricos que cooperou com a evolução das práticas de governança corporativa e consagrou a teoria de agência.

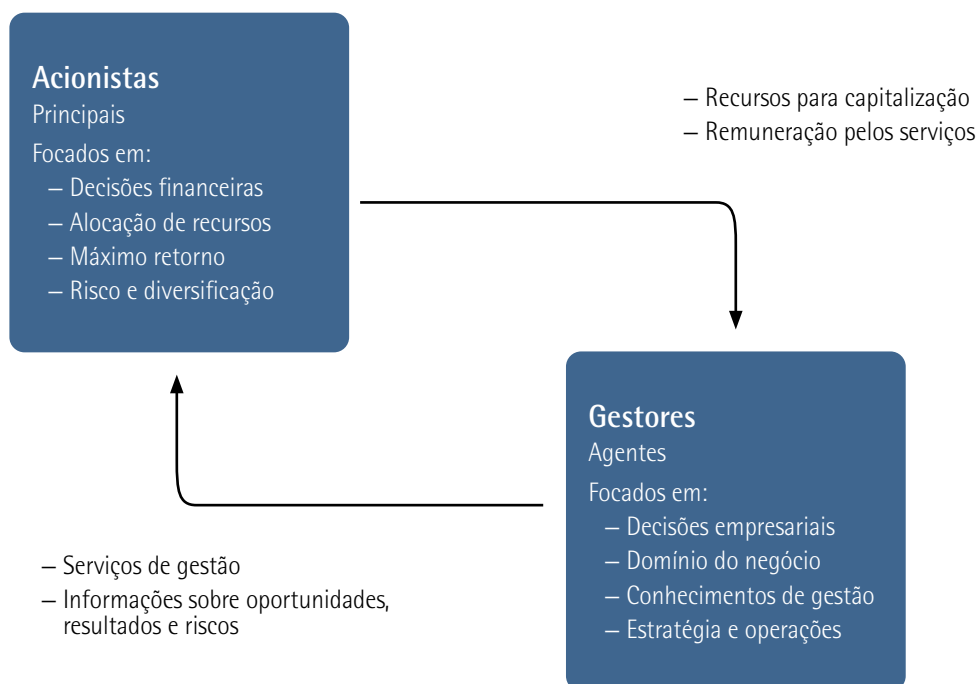


Figura 14 – Relação de agência

Fonte: Rossetti e Andrade (2012, p. 85).

Rossetti e Andrade (2012) citam que as razões para os conflitos de agência são duas: inexistência de contrato completo e inexistência do agente/principal perfeito. Especificamente sobre a inexistência do contrato completo, podemos dizer que há normalmente nas corporações grande número de ocorrências imprevisíveis e uma multiplicidade de reações a cada nova ocorrência. Tudo isto impossibilita um contrato de grande abrangência que considere as situações de conflito em sua totalidade. Sobre a inexistência de agente/principal perfeito, podemos afirmar que esta razão se sustenta na força do interesse próprio que as pessoas normalmente possuem e na natureza humana e racional que dificilmente faz os objetivos alheios moverem, em primeiro lugar, as suas ações.



Saiba mais

Para conhecer melhor os conflitos de agência, leia a seguinte obra:

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. O agigantamento das corporações e o desenvolvimento da governança corporativa. *In*: ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2012. cap. 1.

Chegamos, enfim, ao último processo histórico, o momento em que houve, de fato, o despertar da governança corporativa tal como a conhecemos hoje. O quadro a seguir apresenta as razões, de forma resumida, que contribuíram para o despertar da governança corporativa em um contexto mais moderno.

Quadro 2 – Razões para o despertar da governança corporativa

Razões essenciais	Razões adicionais externas	Razões adicionais internas
<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamento entre acionistas e corporações cada vez mais conflituoso - Questionável constituição de conselhos de administração - Atuação da direção executiva no dia a dia das corporações 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças macroambientais influenciadas pela globalização - Mudanças no ambiente de negócios com novas arquiteturas de poder - Revisões institucionais forçadas por escândalos e regulamentações 	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças societárias oriundas de fusões, aquisições e processos sucessórios - Realinhamentos estratégicos com resposta à análise do ambiente de negócios - Reordenamentos organizacionais internos

Fonte: Rossetti e Andrade (2012, p. 102).



Observação

Administração e governança são conceitos diferentes. Administração refere-se ao processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização para atingir objetivos específicos. Já a governança relaciona-se ao sistema de regras, práticas e processos pelos quais uma organização é dirigida, controlada e presta contas.

Conforme mencionado, a governança corporativa estabelece nas organizações uma estrutura de poder. Nas grandes empresas, observamos a existência de quatro ambientes em seu governo. São eles: ambiente de propriedade; ambiente de controle; ambiente de auditoria e fiscalização; e ambiente de administração.

A figura 15 apresenta estes ambientes interligados e os seus mais diversos componentes, tais como: assembleia geral, conselho de administração, conselho fiscal e direção executiva.

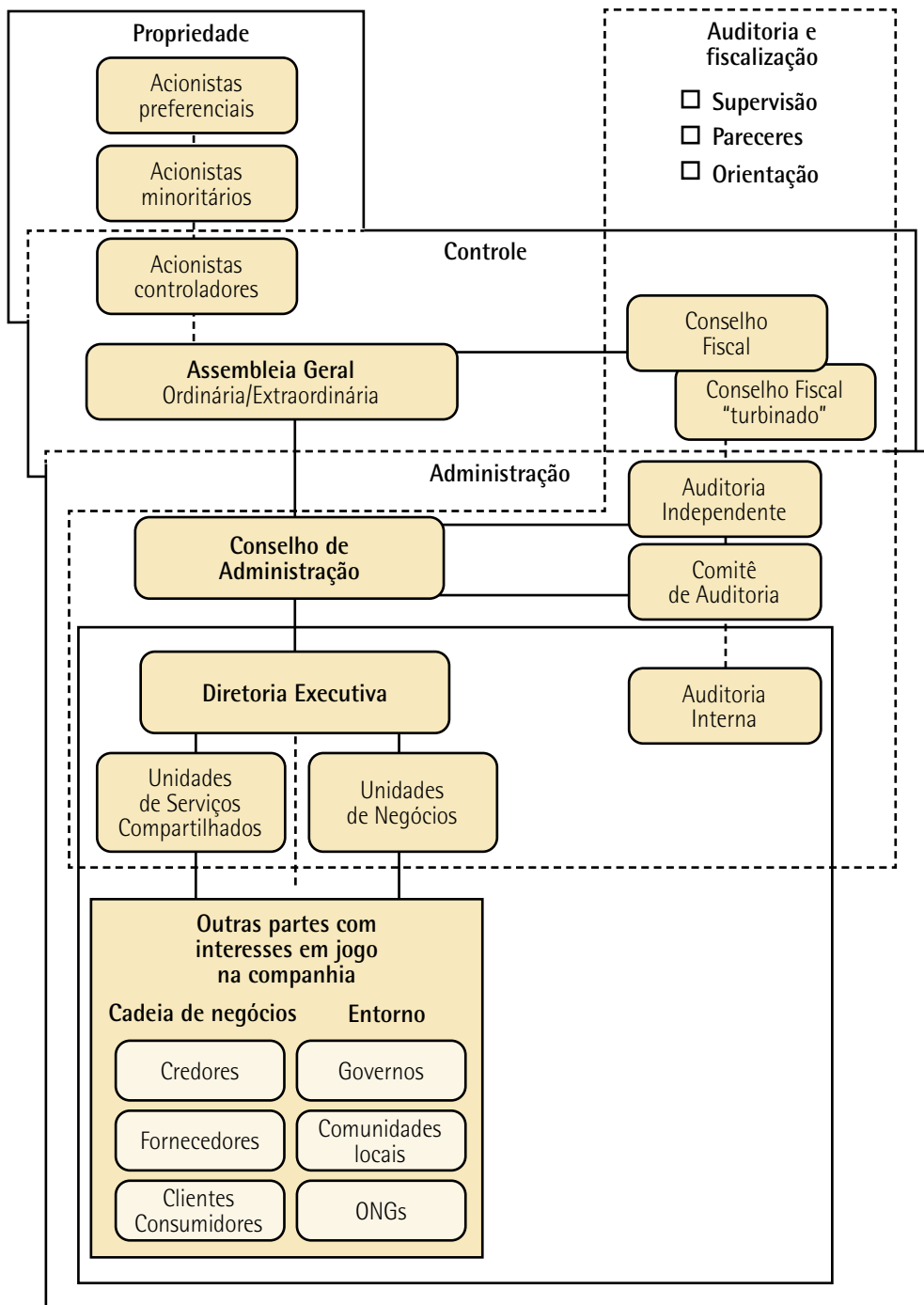


Figura 15 – Ambiente da governança corporativa

Fonte: Rossetti e Andrade (2012, p. 256).

O ambiente de propriedade na empresa é composto por acionistas, que são indivíduos detentores de ações da companhia, ou seja, os proprietários. Estes podem ser classificados em acionistas minoritários, possuindo um número reduzido de ações e sem influência significativa nas decisões organizacionais,

e acionistas majoritários, detentores da maior parcela das ações. Entre os acionistas minoritários há uma subdivisão entre aqueles que possuem ações ordinárias, conferindo-lhes direito a voto, e ações preferenciais, que não proporcionam tal prerrogativa.

Quanto aos demais ambientes, o de controle interno nas empresas promove a conformidade das ações e metas estratégicas com as expectativas dos proprietários. Por sua vez, o ambiente de auditoria e fiscalização atua em diversos níveis da corporação, especialmente na esfera financeira, com o propósito de analisar os resultados e salvaguardar sua integridade.

O ambiente de administração destaca-se como um dos cruciais, concentrando-se na busca pela excelência operacional e eficácia estratégica por meio do planejamento, direção, organização das ações e tomada de decisões.

2 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO – PARTE I

A partir deste tópico trataremos da evolução do pensamento administrativo. Começaremos mencionando a administração nos tempos remotos, antes do surgimento das famosas escolas que trouxeram as valiosas contribuições para o que conhecemos como teoria geral da administração. Observar os tempos remotos será uma grande oportunidade de se apropriar de uma riqueza em matéria de conhecimento em administração, quando sequer pensava-se nas estruturas modernas que temos nos dias de hoje.

Depois de caminharmos pelos tempos remotos da administração, apresentaremos as escolas e as teorias administrativas, já adentrando e nos aprofundando na primeira abordagem, chamada clássica, que inclui a administração científica de Frederick Winslow Taylor e a teoria clássica da administração de Henri Fayol. Posteriormente, avançaremos pelas outras escolas e teorias, tentando seguir a linha do tempo nesta evolução.

2.1 Histórico da administração

2.1.1 Administração nos tempos remotos

A administração somente foi considerada uma ciência propriamente dita há pouco mais de um século. Antes, era avaliada apenas como uma habilidade inata, um dom, um privilégio, algo individual. Ou seja, era como se uns nascessem com a vantagem de ter competências e habilidades para administrar e outros não.

Lançando um olhar sobre a história da administração, é possível ver que ela remonta a tempos antigos, muito antes do surgimento das primeiras teorias formais sobre o assunto. Observamos, por exemplo, que nas civilizações antigas (3000 a.C. – 500 a.C.) as práticas de administração eram utilizadas pelos sumérios, egípcios, babilônios, chineses e gregos. Nestas sociedades havia uma necessidade de organizar recursos e pessoas para realizar tarefas específicas, seja na construção de monumentos, na agricultura ou na gestão de recursos.

Conforme apontado por Maximiano (2015), foi neste momento específico que se desencadeou o fenômeno que reconhecemos como revolução urbana, marcada pelo surgimento das cidades e pela demanda por administradores e obras públicas. Esse significativo acontecimento teve uma ênfase particular no Oriente Médio.

Sobre este contexto, dos povos antigos e a administração, Barros Neto *et al.* (2018, p. 109) mencionam que:

Há muitas teorias para explicar como foi possível construir obras tão monumentais em tempos tão antigos, enfrentando tantas dificuldades e tamanha escassez de recursos, inclusive tecnológicos. Alguns estudiosos até consideraram participação de extraterrestres na empreitada. Mas, para quem lida, no seu dia a dia, com a ciência, a explicação é simples: administração. De fato, o início da história da administração pode ser situado nos primórdios da humanidade, desde que o primeiro *Homo sapiens* procurou resolver um problema prático da maneira mais eficiente. Naturalmente, a prática administrativa fica mais explícita a partir dos grandes impérios, como o sumério, cerca de 5000 a.C., considerado a primeira civilização humana. Eles projetaram e construíram um complexo e desenvolvido sistema de controle de água dos rios Tigre e Eufrates, com barragens, sistemas de drenagem, canais de irrigação e diques. Ou seja, para resolverem o problema de abastecimento de água, eles tiveram de aprender a administrar os rios para não depender apenas da boa vontade da natureza. Depois não se pode deixar de mencionar os egípcios. Imagine o quanto foi complicado construir as pirâmides do Egito em cerca de 2500 a.C. O quanto os faraós tiveram de administrar e os seus escravos precisaram trabalhar!

Seguindo esta linha do tempo, Costa Neto e Canuto (2010) mencionam a trajetória de grandes e pioneiros pensadores alguns séculos antes de Cristo e as suas relações com a administração. O primeiro exemplo trazido é do filósofo grego Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.), que concebia a administração como algo pessoal, ou seja, uma habilidade distinta do conhecimento técnico.

Outro pensador foi o discípulo de Sócrates, chamado Platão (429 a.C. – 347 a.C.), que dedicava sua atenção aos dilemas políticos e sociais. Em sua obra *A república*, Platão delineava sua perspectiva sobre a forma de governo e a administração dos negócios públicos.

Ainda segundo Costa Neto e Canuto (2010), encontramos Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), que explorou a organização do Estado, categorizando três formas de administração pública: monarquia (governo de um só), aristocracia (governo de uma elite) e democracia (governo do povo).

O quadro 3 apresenta um resumo das principais ideias gregas que influenciaram a administração.

Quadro 3 – Influência das ideias gregas na administração

Temática	Descrição da ideia
Democracia	A democracia ateniense teve por base a igualdade de todos perante a lei e procurou fazer o povo governar a si próprio. A participação direta na reunião periódica, chamada Assembleia, era o instrumento da democracia ateniense. Os altos funcionários do Estado, os estrategos (generais) e os membros de comissões temporárias, incumbidas de tarefas especiais, eram eleitos
Ética	O filósofo Platão defendia a ideia de que a responsabilidade fundamental dos políticos (os administradores da polis, a cidade) era promover a felicidade dos cidadãos. Administrar a cidade segundo os princípios da ética absoluta, de acordo com os interesses dos cidadãos, é uma proposição de todos os filósofos gregos
Qualidade	Entre os gregos, qualidade era o ideal da excelência. Excelência é a característica que distingue algo pela superioridade em relação aos semelhantes e depende do contexto. No homem, é a superioridade moral, intelectual e física. Para Platão, o teste básico de qualquer ação pública consistia em perguntar: isso faz os homens melhores do que eram antes?
Método	O método para obter conhecimento sobre a natureza do universo e do ser humano é a investigação sistemática. Para o filósofo Aristóteles, o conhecimento baseia-se no estudo da realidade. O entendimento da realidade começa quando se faz a pergunta certa e se percebe a necessidade de generalização
Estratégia	Estratégia, para gregos, era a "arte dos generais". Segundo Aristóteles, o objetivo da estratégia é a vitória

Fonte: Maximiano (2015, p. 26).

Outra grande contribuição para a administração nos tempos remotos veio de Roma, com um império de 12 séculos de existência, uma população de 50 milhões de pessoas e um território que se estendia pelo Oriente Próximo, norte da África, Inglaterra e Europa Continental. A construção e a manutenção deste império são um claro sinal da utilização de práticas administrativas (Maximiano, 2015). O quadro 4 apresenta as contribuições de Roma para administração nos tempos remotos.

Quadro 4 – Contribuições de Roma para a administração

Contribuição	Descrição
Império multinacional	O extenso território do império criou grandes problemas para os administradores romanos: controle das províncias, recolhimento de impostos, manutenção de funcionários civis e militares, construção de uma rede de estradas e serviços públicos, e muitos outros. Para cuidar desses problemas, os romanos criaram diferentes tipos de executivos: reis, imperadores, césares, cônsules, magistrados, governadores de províncias e outros
Exército	No século III a.C., o exército romano havia avançado muito em termos de organização e já apresentava características que pouco se modificariam nos séculos seguintes, como alistamento de profissionais, regulamentação, burocratização, planos de carreira e organização. Os centuriões (chefes de centúrias) formaram a primeira corporação de oficiais profissionais da história. Comando em campanha, motivação dos soldados e transmissão do código de disciplina eram suas principais responsabilidades
Grandes empresas privadas	Os coletores de impostos arrendavam o direito de recolher os impostos das colônias e remuneravam o Estado. Para explorar esse mercado, criaram-se grandes empresas sob a forma de sociedades por ações. As assembleias de acionistas escolhiam um presidente, que era assessorado por um conselho administrativo

Fonte: Maximiano (2015, p. 29).

Partindo para a Idade Média (500 d.C. – 1400 d.C.), a administração estava frequentemente ligada à Igreja e aos sistemas feudais. A administração pública estava associada ao governo central, e as organizações eram frequentemente agrupadas em guildas (associações de profissionais ou artesãos que compartilham interesses comuns) e corporações. Na Igreja Católica, por exemplo, era utilizado um modelo de administração bem complexo, concebido no século II, que perdurou por anos, sofrendo poucas modificações (Lacombe, 2012).

Na transição da Idade Média para a Idade Moderna, encontramos o Renascimento (séculos XIV-XVII), que trouxe a ênfase renovada no conhecimento e na educação. Pensadores como Maquiavel e Leonardo da Vinci contribuíram para a compreensão da administração, explorando conceitos de liderança, estratégia e eficiência.

É importante destacar neste período o Mercantilismo (séculos XV-XVIII), que praticamente trouxe o comércio internacional. Nele, as empresas mercantis começaram a desenvolver métodos de administração mais formalizados. A gestão de recursos, finanças e logística tornou-se vital para o sucesso comercial.

Costa Neto e Canuto (2010) mencionam ainda outras contribuições dos pensadores desse período:

- **Francis Bacon (1561–1626)**: destacou-se ao enunciar e defender o "princípio de prevalência do principal sobre o acessório", apresentando uma perspicaz visão de um aspecto crucial no campo da administração.
- **Thomas Hobbes (1588–1679)**: desenvolveu a teoria contratualista da origem do Estado, na qual argumentava que o homem primitivo gradualmente adentrou a vida social, sendo o Estado responsável por impor ordem e organização a essa sociedade.
- **Jean-Jacques Rousseau (1712–1778)**: advogou pela necessidade do contrato social, fundamentado na crença de que, embora o homem seja, por natureza, cordial e pacífico individualmente, ele é corrompido pela vida em sociedade.
- **Karl Heinrich Marx (1818–1883) e Friedrich Engels (1820–1895)**: propuseram uma teoria da origem econômica do Estado, argumentando que o surgimento do poder político e do Estado é resultado da dominação econômica do homem pelo homem. De acordo com o *Manifesto comunista*, a história é caracterizada pela luta de classes entre homens livres e escravos, ricos e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos, resumindo-se, em última análise, na luta entre exploradores e explorados.

Considerando este contexto e um pouco antes do advento da Revolução Industrial, as atividades industriais e agrícolas eram conduzidas de maneira artesanal e incipiente, caracterizadas por uma significativa dependência de mão de obra e um investimento limitado de capital. A produção artesanal se destacava pelo emprego de uma força de trabalho diferenciada, utilizando um ferramental simplificado. A ideia era produzir itens de forma personalizada, um de cada vez, de acordo com as preferências do consumidor (Lacombe, 2012).

Com a evolução e o progresso das atividades industriais e agrícolas, as empresas nesses setores permaneciam notavelmente simples. Paralelamente, as atividades comerciais e financeiras experimentavam considerável desenvolvimento durante a Idade Moderna. Neste período, surgiram os grandes impérios coloniais, impulsionados pelo crescimento do comércio e das finanças. A partir do declínio destes grandes impérios, chega a Revolução Industrial, que trouxe a Idade Contemporânea, também chamada de Idade Industrial (Lacombe, 2012).

A Revolução Industrial, que teve início no final do século XVIII na Inglaterra e se espalhou por toda a Europa e os Estados Unidos ao longo do século XIX, foi um período de transformação significativa na produção, tecnologia, economia e sociedade. Essa revolução marcou a transição da produção manual e artesanal para a industrializada, impulsionada por máquinas e processos mecanizados, abrindo caminho para a ascensão das fábricas (Barros Neto *et al.*, 2018; Lacombe, 2012).

Foi por meio da Revolução Industrial que houve um forte desenvolvimento e formalização das práticas de administração, moldando a forma como as organizações são gerenciadas até os dias de hoje. Isto porque a transição de uma economia agrária para uma industrial trouxe desafios de coordenação, controle e organização (Barros Neto *et al.*, 2018; Lacombe, 2012).

Conforme Barros Neto *et al.* (2018) e Lacombe (2012), durante a Revolução Industrial surgiram diversas inovações, incluindo a descoberta e produção de novos produtos químicos, a implementação de processos modernos para a produção de ferro, aprimoramentos na eficiência da propagação da energia a vapor, a invenção de máquinas-ferramentas e a substituição de biocombustíveis, como a madeira, pelo carvão.

Alguns autores consideram este período como um divisor de águas na história da humanidade, impactando praticamente todos os aspectos da vida. Após a Revolução Industrial, ocorreu uma mudança irreversível, redefinindo a forma como as sociedades produzem, consomem e interagem (Barros Neto *et al.*, 2018; Lacombe, 2012). Para eles, é seguro afirmar que o mundo contemporâneo foi não apenas influenciado, mas fundamentalmente moldado pela Revolução Industrial. Sua invenção central, a máquina a vapor concebida por Thomas Newcomen em 1712 e aprimorada por James Watt por volta de 1765, desempenhou um papel primordial, tornando-se mais prática e eficiente, transformando radicalmente o panorama econômico e social da época.

Enfim, a Era Industrial foi caracterizada por diversos aspectos relacionados à administração, que podem ser vistos na figura 16.

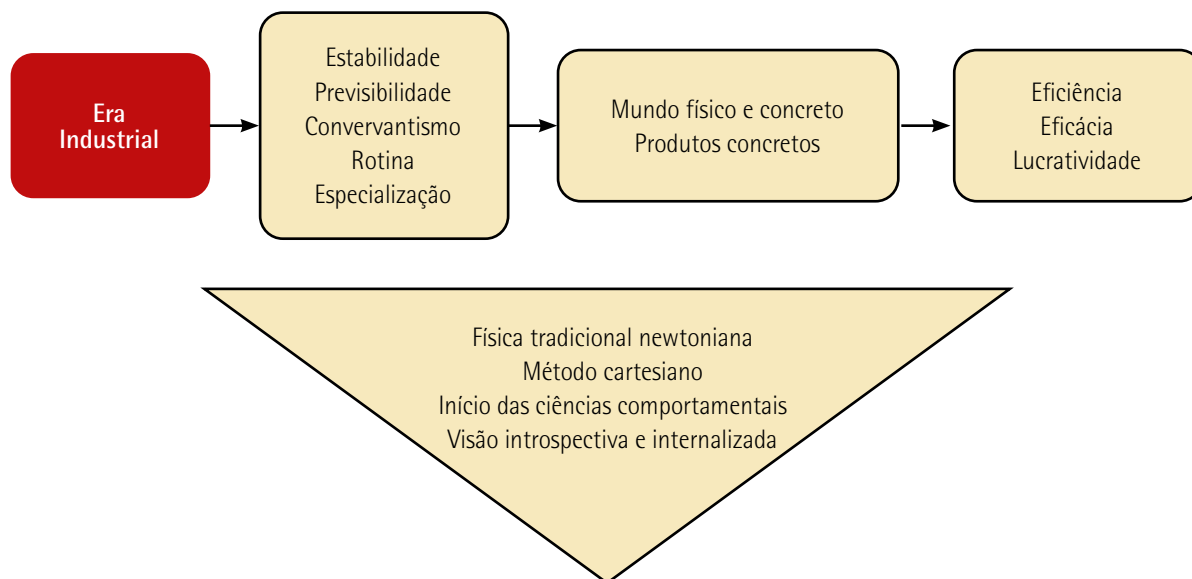


Figura 16 – Características da Era Industrial

Fonte: Chiavenato (2021a, p. 20).

O quadro a seguir apresenta um pequeno resumo dos antecedentes da administração moderna, também chamados de administração nos tempos remotos.

Quadro 5 – Antecedentes da administração moderna

Revolução Urbana	Grécia	Roma	Renascimento	Revolução Industrial
4000 a.C.	Desde 500 a.C.	Entre século VII a.C. e século IV d.C.	Século XVI	Século XVIII
Administração de grandes projetos de construção: cidades, pirâmides, templos, canais de irrigação. Formação de uma classe de funcionários públicos	Democracia, ética, método científico, qualidade	Administração de império multinacional, formação de executivos, grandes empresas privadas, exército profissional	Retomada dos valores humanistas, grandes empresas de comércio, invenção da contabilidade, Maquiavel	Invenção das fábricas, surgimento do moderno trabalhador industrial e dos sindicatos, início da administração como disciplina

Adaptado de: Maximiano (2015, p. 23).

Embora não existissem teorias da administração formalizadas, as suas práticas foram se desenvolvendo ao longo dos séculos. Somente ao final do século XIX e início do século XX surgiram as primeiras teorias e abordagens sistemáticas para a administração, como a teoria clássica de Fayol e a administração científica de Taylor. Elas marcaram o início do estudo formal da administração como disciplina.

Até a chegada das teorias modernas da administração, foram diversos os eventos administrativos nos tempos remotos, que podem ser vistos no quadro a seguir.

Quadro 6 – Eventos da origem da administração

Período/ano	Local	Evento administrativo
2800 a.C.	Mesopotâmia (atual Iraque e terras próximas)	Estabelecimento das atividades das empresas em geral Estruturação inicial do controle das atividades
2600 a.C.	Egito	Estruturação inicial das funções de planejamento, organização e controle (na construção das pirâmides)
2500 a.C.	China	Descentralização do poder (com a utilização de assessores)
1900 a.C.	Babilônia (cidade da antiga Mesopotâmia)	Estabelecimento das operações de um processo administrativo Estabelecimento do valor mínimo de remuneração pelas atividades desenvolvidas Maior ênfase nas responsabilidades das pessoas
1500 a.C.	Israel	Aplicação da estrutura hierárquica
800 a.C.	Itália (Roma)	Início da estruturação das instituições administrativas pelo Império Romano
400 a.C.	Grécia	Início dos estudos formais em administração
	China	Primeiros estudos de estratégia e de comportamento administrativo nas empresas
300 a.C.	Itália (Roma)	Exército é modelo administrativo para as empresas
1500	Itália (Roma)	Estudos da atuação de líderes Trabalhos em equipes
1776	Escócia	Estudos da especialização do trabalho Estudos avançados sobre controle e remuneração
1800	Inglaterra	Início de várias inovações na administração: incentivos, bonificações, festas de Natal, métodos de trabalho, seguro de vida e de atividades operacionais nas empresas
1810	Escócia	Início de aplicação de práticas mais inovadoras de gestão de pessoas (Robert Owen)
	França	Início da participação dos funcionários nos resultados das empresas
1820	Inglaterra	Constituição dos primeiros sindicatos de trabalhadores
1832	Inglaterra	Princípios da abordagem científica no estudo e na prática da administração nas empresas (Charles Babbage)
1881	EUA	Fundação do primeiro curso de administração (Universidade da Pensilvânia) (Joseph Wharton)
1900	EUA	Início do movimento da teoria da administração científica

Fonte: Oliveira (2009b, p. 13).



Saiba mais

Para conhecer um pouco melhor esta evolução da administração nos tempos remotos, leia os capítulos iniciais do seguinte livro:

MAXIMIANO, A. C. A. *Fundamentos da administração*: introdução à teoria geral e aos processos da administração. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

2.1.2 Escolas e teorias da administração moderna

Antes de prosseguirmos no processo evolutivo da administração, convém conhecer a diferença entre as escolas da administração, suas teorias e abordagens. Oliveira (2019, p. 57) menciona que "uma escola de administração é a consolidação da concepção técnica e de conhecimentos inerentes a um conjunto de assuntos administrativos homogêneos, decorrentes da influência de uma ou mais teorias da administração".

Partindo para o conceito de teoria da administração, Oliveira (2019, p. 59) a define como "o conjunto de conhecimentos, princípios e práticas resultantes de estudos – planejados ou não – que geram instrumentos administrativos, com maior ou menor aplicação pelas empresas ao longo do tempo".

Já as abordagens de administração referem-se aos diferentes enfoques ou perspectivas relacionadas às teorias e escolas da administração. O quadro a seguir apresenta um resumo das principais teorias e escolas, além dos seus principais enfoques e ênfases, que foram paulatinamente surgindo ao longo do século passado.

Quadro 7 – Principais teorias da administração

Ênfase	Teorias administrativas	Principais enfoques
Tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho Ciência da administração
Estrutura	Clássica	Organização formal Princípios gerais da administração
	Neoclássica	Funções do administrador
	Da burocracia e estruturalista	Organização formal burocrática Múltipla abordagem Organizações formal e informal
Pessoas	Matemática e tecnologia	Análise intraorganizacional Análise extraorganizacional
Ambiente	Das relações humanas	Grupos sociais Organização informal
Tecnologia	Comportamental	Teoria das decisões Estilos de administração
Competitividade	Dos sistemas	Análise organizacional Abordagem de sistema aberto
	Da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental)
	Tecnologia	Administração da tecnologia
	Novas abordagens	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional Capital intelectual

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 18).

Para facilitar a compreensão do processo evolutivo do pensamento administrativo, encontramos na figura a seguir uma cronologia destas escolas, teorias e abordagens.

Anos	Teorias
1903	Administração científica
1909	Teoria da burocracia
1916	Teoria clássica
1932	Teoria das relações humanas
1947	Teoria estruturalista
1951	Teoria dos sistemas
1953	Abordagem sociotécnica
1954	Teoria neoclássica
1957	Teoria comportamental
1962	Desenvolvimento organizacional
1970	Teoria matemática
1972	Teoria da contingência
1978	Tecnologias emergentes
1990	Novas abordagens
2000	Caos e complexidade
2020	Quarta Revolução Industrial
	? Para onde vai a administração?

Figura 17 – Cronologia das teorias do pensamento administrativo

Adaptada de: Chiavenato (2021b, p. 19).

Todas estas teorias que surgiram ao longo do desenvolvimento das práticas administrativas consolidaram aquilo que chamamos de teoria geral da administração (TGA). Oliveira (2019, p. 57) define TGA como:

o conjunto de conhecimentos e práticas resultantes das diversas escolas e teorias da administração, e que são disseminados e comuns à prática administrativa realizada pelas instituições em geral quanto às atividades de planejamento, de organização, de gestão e desenvolvimento de pessoas e de avaliação, consolidando um processo de otimizadas interação e sinergias entre os profissionais e de busca de resultados efetivos para as empresas.

Segundo Chiavenato (2021b), a TGA trabalha com seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade/sustentabilidade. Elas representam elementos essenciais no exame da administração de organizações, tendo uma natureza complexa e sistêmica, exercendo múltiplas influências entre si.

A figura 18 apresenta esta ideia de variáveis da TGA.

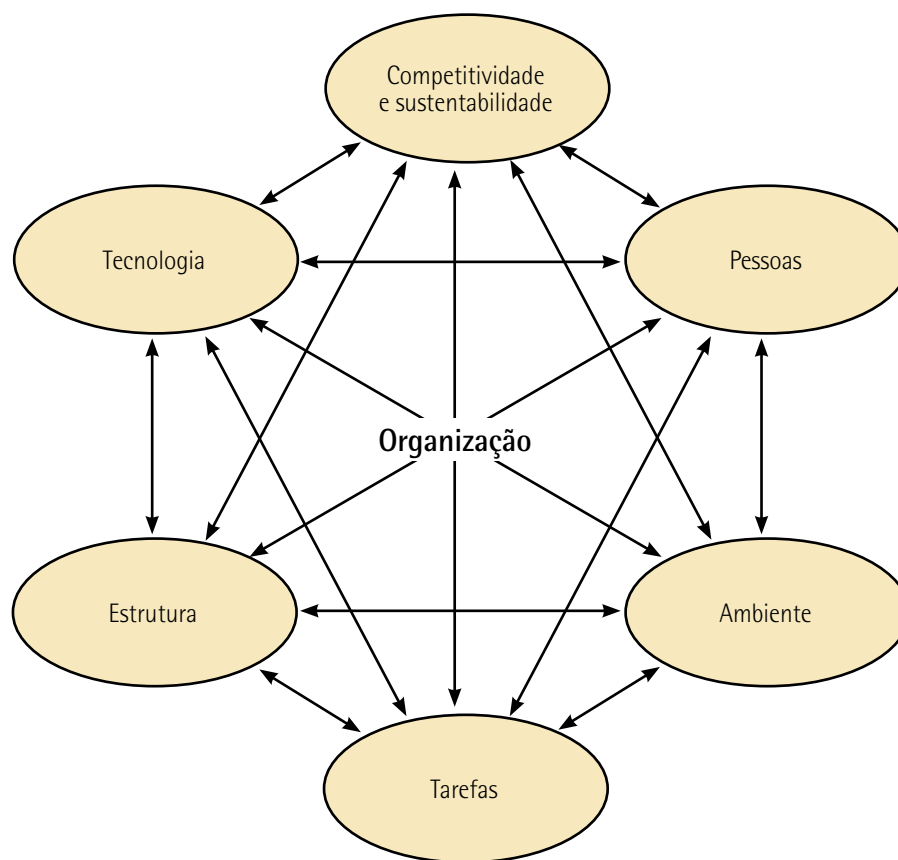


Figura 18 – Variáveis da TGA

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 20).

Chiavenato (2021b) classifica as variáveis da TGA da seguinte forma:

- A variável tarefas refere-se às atividades específicas e objetivos a serem alcançados pela organização. A análise da tarefa envolve a definição clara de metas, identificação de recursos necessários e implementação de estratégias para atingir os objetivos.
- A variável estrutura relaciona-se à forma como a empresa é organizada e como suas unidades e funções se inter-relacionam. A estrutura organizacional define a hierarquia, a divisão de trabalho, a comunicação e os canais de autoridade.
- A variável pessoas está relacionada aos indivíduos que compõem a organização, incluindo líderes, funcionários e grupos de trabalho. O estudo das pessoas na TGA abrange aspectos como motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo.
- A variável tecnologia refere-se aos recursos e ferramentas utilizados pela organização para realizar suas atividades. Isso inclui equipamentos, sistemas de informação, processos de produção e inovações tecnológicas que impactam diretamente a eficiência operacional.

- A variável ambiente engloba o conjunto de fatores externos que influenciam a organização, como economia, legislação, concorrência, tecnologia e mudanças culturais. A análise do ambiente é crucial para antecipar e se adaptar às mudanças externas.
- A variável competitividade e sustentabilidade refere-se à capacidade da organização de competir efetivamente no mercado. Isso inclui estratégias competitivas, diferenciação de produtos, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social corporativa.



Saiba mais

Para conhecer melhor as variáveis da TGA, leia o capítulo a seguir:

CHIAVENATO, I. A administração e suas perspectivas: delineando o papel da administração. In: CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021b. v. 1. cap. 1.

Com o intuito de resumir as ideias iniciais associadas a escolas, pensamentos, variáveis e outros aspectos da TGA, a figura seguir apresenta um mapa mental da administração, incluindo as suas perspectivas futuras.

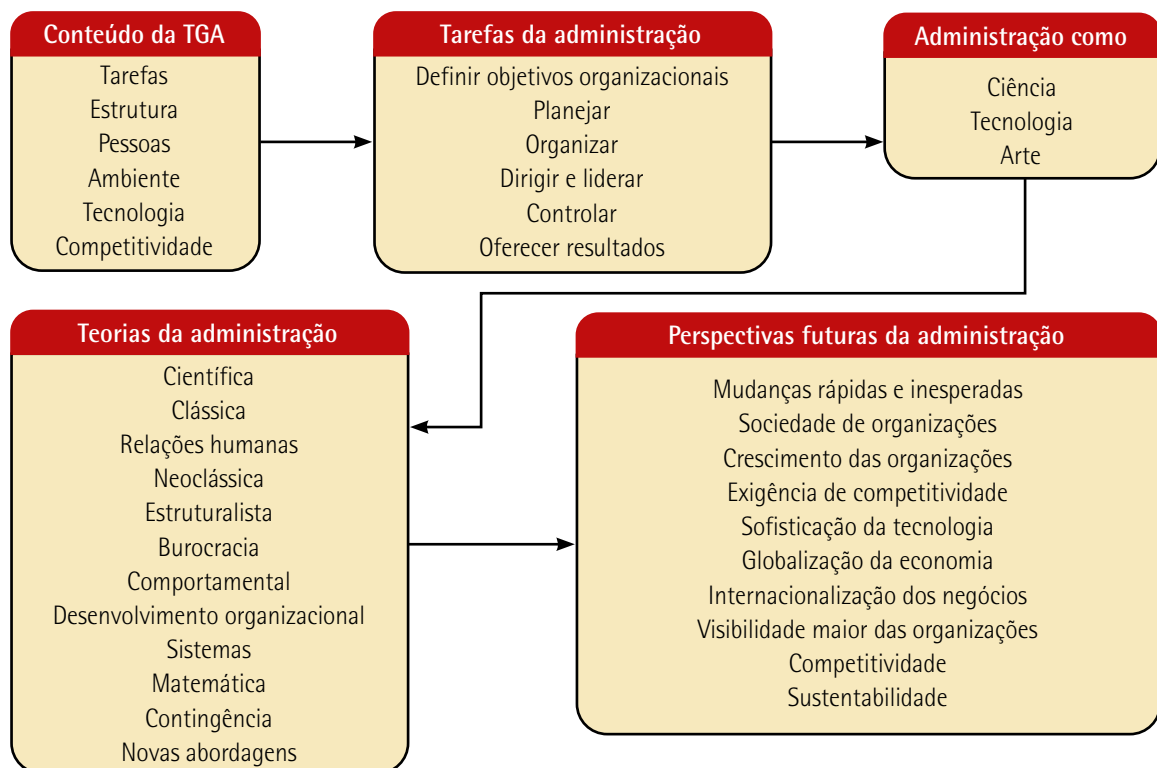


Figura 19 – Mapa mental da administração e suas perspectivas

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 28).

2.2 Abordagem clássica

2.2.1 Administração científica

Logo no início do século XX, houve algumas preocupações no ambiente das empresas e organizações até então estabelecidas. A primeira foi a necessidade de administrar as companhias que cresciam acelerada e desorganizadamente em um cenário de crescimento econômico, com exigências próprias. A segunda estava relacionada a como buscar o aumento dos rendimentos a partir do emprego dos recursos com a maior produtividade e eficiência possível (Chiavenato, 2021b; Oliveira, 2019).

Como resposta a estas preocupações, surge a abordagem clássica, trazendo consigo duas teorias que, segundo Chiavenato (2021b), parecem ser opostas, mas que se complementam. Estamos falando da administração científica e da teoria clássica (também chamada de normativista ou administrativa). A figura a seguir apresenta estas duas teorias.

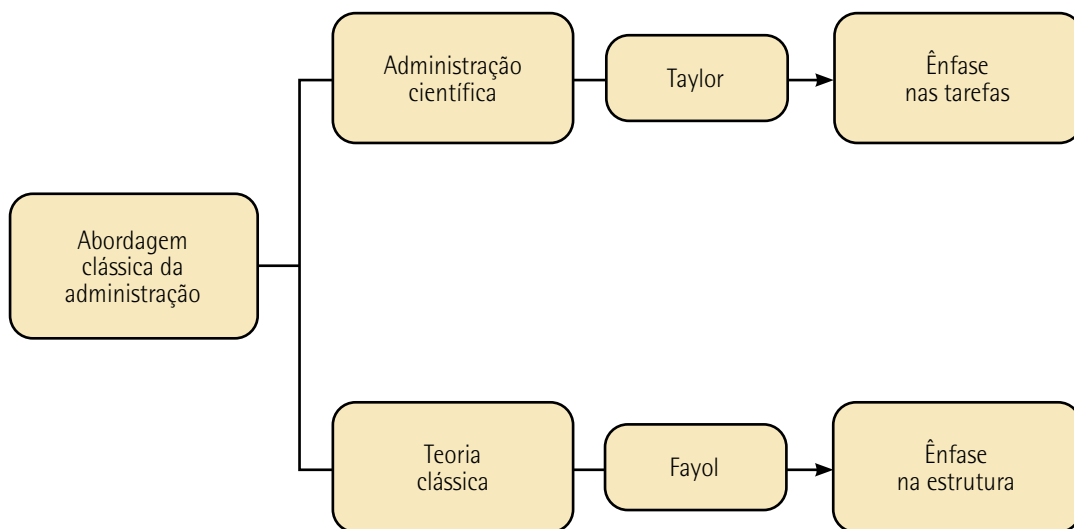


Figura 20 – Teorias da abordagem clássica

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 45).

A administração científica teve como grande ícone Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Taylor veio de uma família de princípios rígidos, sendo educado com uma sólida mentalidade de disciplina. Ele começou sua vida profissional como operário na Midvale Steel Co., passando a capataz, depois a contramestre, até alcançar a posição de engenheiro após graduar-se no Stevens Institute (Chiavenato, 2021b).

O sistema de remuneração de um trabalhador era por peça ou tarefa na época em que Taylor trabalhava. Isto fez com que ele se aprofundasse no estudo do problema de produção, visando encontrar uma solução equilibrada tanto para os empregadores quanto para os funcionários (Chiavenato, 2021b).

Segundo Barros Neto *et al.* (2018), os trabalhos de Taylor, voltados para a análise de tempos e movimentos, evidenciaram que muitas organizações, principalmente industriais, eram compostas de uma massa de pessoas pouco qualificadas, com baixa produtividade e que cooperavam com a redução de lucros de uma empresa. Este cenário levava as instituições a contratar mais operários como medida reativa.

A ideia da administração científica de Taylor era trabalhar a otimização dos processos produtivos em busca da redução de tempo sem comprometimento da qualidade. Algumas ações propostas por ele foram: fazer com que o trabalhador se dedicasse exclusivamente à execução de sua função, sem perder tempo analisando o trabalho; deixar a cargo da gerência o papel de analisar o processo; eliminar movimentos desnecessários, simplificando e acelerando as funções dos operários; planejar cuidadosamente o layout ou planta de produção (Barros Neto *et al.*, 2018).

Segundo Chiavenato (2021b, p. 54),

Taylor procurou aplicar a administração científica aos padrões de produção, à padronização de máquinas e ferramentas, aos métodos e às rotinas para execução de tarefas e aos prêmios de produção para incentivar a produtividade. Embora ele se preocupasse mais com a filosofia – com a essência da ideia que exige uma revolução mental tanto da direção quanto dos operários –, a tendência de seus seguidores foi uma preocupação maior com as técnicas do que com a filosofia da administração científica.

Este sistema de administração criado por Taylor é muitas vezes chamado de **taylorismo** e possui como aspectos centrais: estudo dos tempos e movimentos; especialização da divisão do trabalho; padronização de métodos; remuneração por desempenho; supervisão e controle rigorosos.

O taylorismo teve um impacto significativo na Revolução Industrial, especialmente na indústria manufatureira, transformando como as empresas eram gerenciadas. Embora tenha contribuído para o aumento da eficiência e da produção em muitos contextos, foi alvo de críticas devido à sua ênfase excessiva na fragmentação do trabalho e à possível desconsideração das necessidades e habilidades dos trabalhadores.

Este sistema (taylorismo) se baseia nos princípios da administração científica, criada por Taylor, que, segundo Barros Neto *et al.* (2018), são os seguintes:

- **Princípio do planejamento:** envolve a substituição de métodos empíricos, baseados em tentativa e erro, por métodos científicos ao planejar o trabalho. Taylor propunha uma abordagem mais sistemática, na qual as tarefas seriam planejadas com base em estudos cuidadosos e análise científica, visando à eficiência e maximização dos resultados.

- **Princípio da preparação:** Taylor defendia a seleção científica de trabalhadores, identificando as habilidades necessárias para cada tarefa e treinando-os adequadamente. Ele enfatizava a importância de educar os trabalhadores para desempenhar suas funções de maneira eficaz, utilizando métodos científicos de treinamento e desenvolvimento.
- **Princípio do controle:** refere-se à necessidade de monitorar o desempenho dos trabalhadores para garantir que estivessem seguindo os métodos e processos estabelecidos. Controle rigoroso permitiria ajustes rápidos e correções de curso, assegurando a conformidade com os padrões científicos estabelecidos.
- **Princípio da execução:** Taylor propunha a distribuição de responsabilidades de acordo com as habilidades individuais dos trabalhadores. Cada pessoa deveria ser atribuída à tarefa para a qual era mais qualificada, promovendo a eficiência e a especialização. Esse princípio contribuiria para a maximização da produtividade e a minimização de desperdícios.

Esses princípios, formulados por Taylor no início do século XX, buscavam transformar a gestão das organizações por meio de uma abordagem mais científica e sistemática, influenciando significativamente a teoria e a prática da administração (Chiavenato, 2021b).

Embora os termos taylorismo e administração científica muitas vezes sejam usados de forma equivalente, há uma distinção sutil entre eles. A administração científica refere-se ao sistema de princípios e práticas de gestão desenvolvido por Taylor no início do século XX. Ela envolve a aplicação de métodos científicos para analisar e otimizar processos de trabalho, estudar tempos e movimentos, especializar tarefas, estabelecer padrões de produção e implementar um sistema de remuneração baseado no desempenho. Trata-se de uma abordagem abrangente para a gestão organizacional com ênfase em eficiência e produtividade. Já o taylorismo é frequentemente utilizado de forma mais específica, referindo-se especialmente à ênfase de Taylor na fragmentação do trabalho e na padronização dos métodos de produção. Ele destaca a divisão de tarefas, a especialização do trabalhador em funções específicas, a análise minuciosa dos tempos e movimentos e a busca pela máxima eficiência na produção.

Os seguidores de Taylor, muitas vezes chamados de tayloristas, foram líderes e estudiosos que adotaram e expandiram os princípios da administração científica. Alguns dos seus principais seguidores são:

- **Frank Gilbreth (1868-1924):** com sua esposa Lillian Gilbreth, expandiu os estudos de tempos e movimentos iniciados por Taylor. Eles desenvolveram métodos para simplificar e melhorar a eficiência dos movimentos realizados pelos trabalhadores.
- **Lillian Gilbreth (1878-1972):** além de trabalhar com seu marido, fez contribuições significativas à administração científica. Ela concentrou-se em aspectos como ergonomia, bem-estar do trabalhador e desenvolvimento de técnicas para melhorar a eficiência e a satisfação no trabalho.

- **Henry L. Gantt (1861-1919)**: desenvolveu o famoso gráfico de Gantt, uma ferramenta que visualiza o planejamento e o controle das atividades de um projeto ao longo do tempo. Seu trabalho contribuiu para a gestão eficiente do tempo e dos recursos.
- **Harlow S. Person (1875-1955)**: foi um defensor e praticante dos princípios da administração científica. Ele os aplicou em diversas organizações, ajudando a disseminar as ideias de Taylor.
- **Harrington Emerson (1853-1931)**: adaptou e promoveu os princípios da administração científica, enfatizando a importância da eficiência e da eficácia na gestão empresarial.
- **Carl Barth (1860-1939)**: foi um engenheiro e consultor que aplicou os princípios de Taylor em várias empresas, contribuindo para a disseminação das práticas da administração científica.

Esses seguidores desempenharam papéis fundamentais na expansão e aplicação dos princípios da administração científica em diferentes setores e organizações ao redor do mundo. Suas contribuições ajudaram a moldar e desenvolver a teoria e a prática da administração no século XX.

Alguns autores, como Barros Neto *et al.* (2018), destacam e incluem Henry Ford (1863-1947) como um dos beneficiados pela administração científica de Taylor. Ford gerou diversas contribuições para a ideia de produção em massa à indústria a partir da padronização de peças e da especialização do trabalhador, criando o que viria a ser chamado de **fordismo**.

Chiavenato (2021b) menciona três princípios norteadores do fordismo:

- **Princípio de intensificação**: Ford tinha como objetivo reduzir drasticamente o tempo de execução dos processos produtivos. Ele buscava máxima eficiência ao garantir que os equipamentos e a matéria-prima fossem utilizados de forma imediata. Essa abordagem dinâmica permitia a rápida entrada do produto no mercado, refletindo o compromisso de Ford com a agilidade e a eficácia na produção.
- **Princípio de economicidade**: a busca pela minimização do estoque de matéria-prima em transformação era um dos princípios fundamentais de Ford. Ele estabeleceu um sistema em que os automóveis eram pagos à empresa antes mesmo do vencimento dos salários e custos da matéria-prima adquirida. Essa prática eficiente garantia uma gestão financeira sólida e contribuía para a sustentabilidade econômica do negócio.
- **Princípio de produtividade**: Ford estava comprometido em otimizar a produtividade do trabalhador no mesmo período. Isso era alcançado por meio de especialização e introdução da linha de montagem. Ao segmentar as tarefas e promover a produção em série, Ford não apenas beneficiava os operários com ganhos financeiros mais substanciais, mas garantia uma produção eficiente e rentável para a empresa.

Essa tríade de princípios interligados não apenas definiu os métodos de produção da Ford Motor Company, como estabeleceu um paradigma que influenciou profundamente a evolução da fabricação em larga escala e da eficiência na produção ao longo do século XX. O legado do fordismo transcendeu as fronteiras da indústria automotiva, moldando a forma como as organizações concebem e implementam seus processos produtivos.



Saiba mais

Para conhecer melhor o fordismo e a administração científica de Taylor e seus seguidores, leia a seguinte obra:

CHIAVENATO, I. Administração científica: arrumando o chão da fábrica. In: CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021b. v. 1. cap. 2.

Em que pese a administração científica (com Taylor, incluindo os seus seguidores e o fordismo) ter sido a primeira experiência que deu resposta concreta e imediata às preocupações que circundavam o ambiente das organizações, principalmente industriais, ela possui inúmeras críticas. As principais destacadas por Chiavenato (2021b) são:

- mecanicismo exacerbado que desumaniza o trabalho;
- desconsideração das habilidades das pessoas;
- superespecialização dos trabalhadores, tornando sua qualificação supérflua;
- visão microscópica do ser humano a partir de uma visão negativista e depreciativa das pessoas;
- ausência de comprovações e estudos científicos dos impactos das ações e princípios;
- abordagem muito limitada às organizações, considerando apenas aspectos formais.

Apesar dessas críticas, é importante reconhecer que tanto a administração científica quanto o fordismo desempenharam papéis importantes na história da gestão e produção, contribuindo para o desenvolvimento de abordagens mais modernas e adaptáveis.

2.2.2 Teoria clássica da administração

Enquanto Taylor e os seus seguidores estabeleciam em solo americano a ideia de administração científica, na Europa outro grande nome da administração tornara-se cada vez mais conhecido. Estamos falando de Henri Fayol (1841-1925), engenheiro de minas e administrador francês considerado um dos pioneiros da teoria clássica da administração (Barros Neto *et al.*, 2018).

A obra mais conhecida de Fayol é *Administração industrial e geral*, publicada em 1916. Suas ideias tiveram influência significativa no desenvolvimento da teoria administrativa e continuam a ser estudadas e discutidas na atualidade. Fayol acreditava que os princípios de administração eram universais e aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente do setor ou tamanho.

A teoria estabelecida por Fayol recebeu diversos nomes. Oliveira (2019) menciona pelo menos três nomes diferentes. São eles:

- **Teoria do processo administrativo:** por apresentar a administração como um processo formado por cinco funções administrativas (planejar ou prever, organizar, comandar, coordenar e controlar).
- **Teoria anatômica:** por ter o propósito de alinhar a administração à vivência prática dos profissionais empresariais.
- **Teoria do enfoque funcional:** por distribuir as funções administrativas ao longo de um processo organizado e de compreensão acessível.

Segundo Maximiano (2015), Fayol estabeleceu 14 princípios para a administração de uma empresa. São eles:

- **Divisão do trabalho:** especialização de tarefas para aumentar a eficiência e a produtividade.
- **Autoridade e responsabilidade:** a autoridade (o direito de dar ordens) deve ser acompanhada de responsabilidade (a obrigação de desempenhar as tarefas).
- **Disciplina:** necessidade de regras e regulamentos para manter a ordem e a eficiência na organização.
- **Unidade de comando:** cada subordinado deve receber ordens de apenas um superior para evitar conflitos e confusões.
- **Unidade de direção:** todos os esforços da organização devem estar alinhados para alcançar os objetivos comuns.
- **Importância do interesse geral:** os interesses individuais dos membros da organização devem ser subordinados ao bem-estar geral da empresa.
- **Remuneração:** deve ser justa e capaz de satisfazer tanto a empresa quanto os colaboradores.
- **Centralização:** a decisão deve ser tomada de acordo com a centralização (autoridade concentrada em níveis mais altos) ou descentralização (autoridade delegada a níveis mais baixos), dependendo das circunstâncias.
- **Hierarquia:** a cadeia de comando deve ser clara, com níveis hierárquicos bem definidos.

- **Ordem:** deve haver um lugar para cada coisa e cada coisa deve estar em seu lugar, promovendo a eficiência.
- **Equidade:** a justiça e a imparcialidade devem ser aplicadas em todas as relações na organização.
- **Estabilidade no cargo:** a rotatividade de pessoal deve ser minimizada para promover a eficiência e a experiência.
- **Iniciativa:** os funcionários devem ser encorajados a apresentar sugestões e tomar ações de maneira proativa.
- **Espírito de equipe:** promoção do trabalho em equipe e da coesão entre os membros da organização.



Observação

Os princípios de Fayol continuam a ser estudados e aplicados na teoria e prática da administração, fornecendo uma base sólida para a gestão organizacional.

Ainda segundo Chiavenato (2021b), a teoria de Fayol apresenta seis funções básicas em uma empresa:

- A primeira é a função técnica, que está situada no âmbito da produção de bens e serviços, concentrando-se nas habilidades e conhecimentos específicos necessários para as operações diárias da empresa. Ela engloba a expertise técnica necessária para a execução eficiente das tarefas operacionais.
- A função comercial envolve as atividades comerciais da organização, abrangendo desde a identificação de oportunidades de mercado até a implementação de estratégias de venda. Ela é vital para garantir a viabilidade e o sucesso da empresa no ambiente de negócios.
- A função financeira é central para o bom funcionamento de qualquer empresa. Isto se dá porque ela inclui a administração do orçamento, a contabilidade precisa, além da obtenção estratégica de fundos para sustentar as operações e promover o crescimento.
- A função de segurança está voltada para a proteção dos ativos da empresa, sejam eles físicos, como instalações e equipamentos, ou humanos, como funcionários, dentre outros. Ela visa implementar políticas e práticas para minimizar riscos e garantir um ambiente seguro e estável.
- A função de contabilidade é responsável pela manutenção de registros financeiros precisos, executando um papel fundamental na avaliação do desempenho financeiro da empresa. Relatórios detalhados e auditorias são componentes essenciais para garantir a conformidade com normas contábeis e regulamentações.

- A função de administração transcende as demais, abrangendo o planejamento estratégico, a organização eficiente de recursos, o comando e direção de equipes, a coordenação de atividades e o controle rigoroso das operações. Ela serve como uma espinha dorsal que interliga e orienta todas as outras atividades, proporcionando coesão e direção à empresa.

A figura a seguir esquematiza essas seis funções básicas.

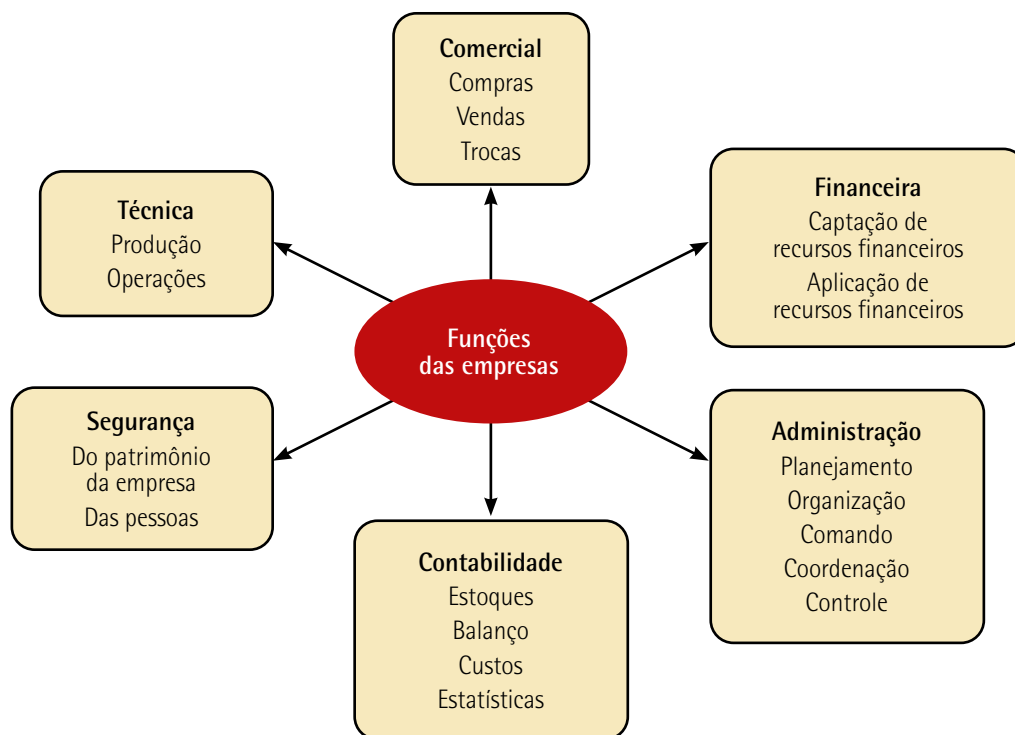


Figura 21 – Funções de uma empresa segundo Fayol

Fonte: Oliveira (2019, p. 66).

Essas seis funções, quando integradas de maneira sinérgica, formam a base para uma administração eficiente e bem-sucedida, refletindo o pensamento visionário de Henri Fayol no campo da teoria administrativa. Contudo, segundo Chiavenato (2021b, p. 81):

A visão de Fayol sobre as funções básicas da empresa está ultrapassada. Hoje, elas recebem o nome de áreas da administração. Assim, as funções administrativas recebem o nome de área de administração geral; as funções técnicas, área de produção, manufatura ou operações; e as funções comerciais, área de marketing/vendas. As funções de segurança passaram para um nível mais baixo e as funções contábeis passaram a se subordinar às funções financeiras. E, finalmente, surgiu a área de RH ou gestão de pessoas (GP). Todavia, outras mudanças estão ocorrendo: as áreas citadas estão sendo geridas por equipes integradas e não mais exclusivamente por departamentos definitivos, como antigamente.

As cinco funções administrativas (previsão, organização, comando, coordenação e controle), propostas por Fayol em sua teoria clássica da administração são consideradas essenciais para o bom funcionamento de qualquer empresa e fornecem um guia abrangente para a gestão eficaz. Elas funcionam de forma interdependente, como um ciclo contínuo de gestão. Ao colocar em operação cada uma delas e aplicando os princípios já mencionados, Fayol defendia que as organizações teriam uma estrutura robusta e eficaz para enfrentar os desafios dinâmicos do ambiente empresarial.

A função de previsão ou planejamento é a primeira. Ela envolve a formulação de metas organizacionais de curto e longo prazo, a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo e a criação de estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos. Nesse sentido, o planejamento proporciona uma visão clara do futuro da organização, orientando as decisões e ações subsequentes (Chiavenato, 2021b; Oliveira, 2019).

A função de organização vai além da simples atribuição de tarefas. Ela abrange a criação de uma estrutura organizacional eficiente, a alocação otimizada de recursos humanos e materiais, a definição de responsabilidades e a garantia de que cada membro da equipe compreenda seu papel na consecução dos objetivos comuns. Uma empresa bem estruturada é fundamental para a eficácia operacional e a consecução das metas estabelecidas no planejamento (Chiavenato, 2021b; Oliveira, 2019).

Na função de comando, os líderes desempenham um papel importante ao guiar, motivar e coordenar as atividades da equipe. Isso inclui tomar decisões, comunicar de maneira eficaz, resolver conflitos e assegurar que todos os membros estejam alinhados com os objetivos da organização. A liderança efetiva na função de comando é essencial para traduzir os planos em ações tangíveis (Chiavenato, 2021b; Oliveira, 2019).

Conforme Oliveira (2019) e Chiavenato (2021b), a função de coordenação é o vínculo que mantém as várias partes da organização unidas de maneira sinérgica. Envolve a harmonização de esforços, a resolução de conflitos interdepartamentais e a promoção de um ambiente colaborativo. A coordenação é vital para garantir que todas as partes da organização trabalhem de maneira integrada para alcançar os objetivos comuns, evitando redundâncias e lacunas na execução.

Por fim, a função de controle é a fase de avaliação e ajuste contínuo. Por meio do monitoramento do desempenho em relação aos padrões estabelecidos, a organização pode identificar desvios, implementar correções e melhorar processos. O controle não apenas garante a eficiência operacional, mas fornece informações valiosas para aprimorar o planejamento futuro (Chiavenato, 2021b; Oliveira, 2019).

O quadro 8 resume as ações inerentes a cada uma das funções da administração, segundo a teoria clássica de Fayol.

Quadro 8 – Ações inerentes às funções da administração propostas por Fayol

Função	Ações
Previsão	Planejar o futuro, traçando o programa de ação Ter unidade, flexibilidade, continuidade e precisão nos programas Fazer previsões mensais, anuais ou plurianuais
Organização	Estabelecer e gerenciar os organismos material e social da empresa Dotar a empresa de tudo o que é útil ao seu funcionamento: capital, recursos humanos, matérias-primas, maquinários, ferramentas e segurança Zelar pelo cumprimento dos programas de ação Recrutar profissionais adequados e preparados para as funções exigidas
Comando	Exercitar a organização em todos os níveis, levando a empresa a operar eficientemente Maximizar os resultados do quadro profissional que lhe coube Comandar com conhecimento amplo das normas da empresa e dos subordinados Motivar a produtividade individual por meio do diálogo constante, otimização do emprego, do tempo e do material
Coordenação	Conjugar esforços e manter a unidade Buscar sempre o equilíbrio do custo-benefício Atentar às consequências que, em qualquer operação, acarretarão nas demais Adaptar os meios ao fim pretendido
Controle	Zelar para que tudo ocorra de acordo com regras e ordens estabelecidas Acompanhar o andamento do programa adotado Identificar procedimentos errôneos para evitar reincidências

Adaptado de: Ribeiro (2016, p. 53).



Saiba mais

Para conhecer melhor a teoria clássica e as teorias de Fayol, leia o item 3.1.1 do seguinte livro:

OLIVEIRA, D. P. R. Evolução do pensamento administrativo. In: OLIVEIRA, D. P. R. *Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas*. São Paulo: Atlas, 2019. cap. 3.

3 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO – PARTE II

Tendo conhecido um pouco a administração nos tempos remotos, além da abordagem clássica, por meio dos estudos da administração científica e da teoria clássica, passaremos agora por outro momento da evolução do pensamento administrativo. Por usarmos um viés diferente, é normal que você considere aqui algo como uma guinada em direção contrária a tudo o que foi discutido no tópico anterior.

Veremos aqui outras quatro abordagens: humanística, neoclássica, estruturalista e comportamental. A ideia é começarmos a caminhar em uma perspectiva mais próxima dos dias atuais em matéria de administração de empresas, claro que sem negar as contribuições do passado, mas observando os aspectos positivos e agregando tudo aquilo que tem valor.

3.1 Abordagem humanística e neoclássica

3.1.1 Abordagem humanística

A abordagem humanística (ou das relações humanas) da administração surgiu como uma reação à abordagem clássica, que muitas vezes negligenciava a dimensão humana nas organizações. Essa perspectiva se desenvolveu nas décadas de 1920 e 1930, como uma resposta ao foco excessivo nas tarefas e estrutura organizacional, propondo uma visão mais centrada nas pessoas e em suas necessidades (Chiavenato, 2021b).

A figura a seguir apresenta um pequeno resumo parcial das três teorias (administração científica, teoria clássica e teoria das relações humanas), com as suas ênfases e visões.

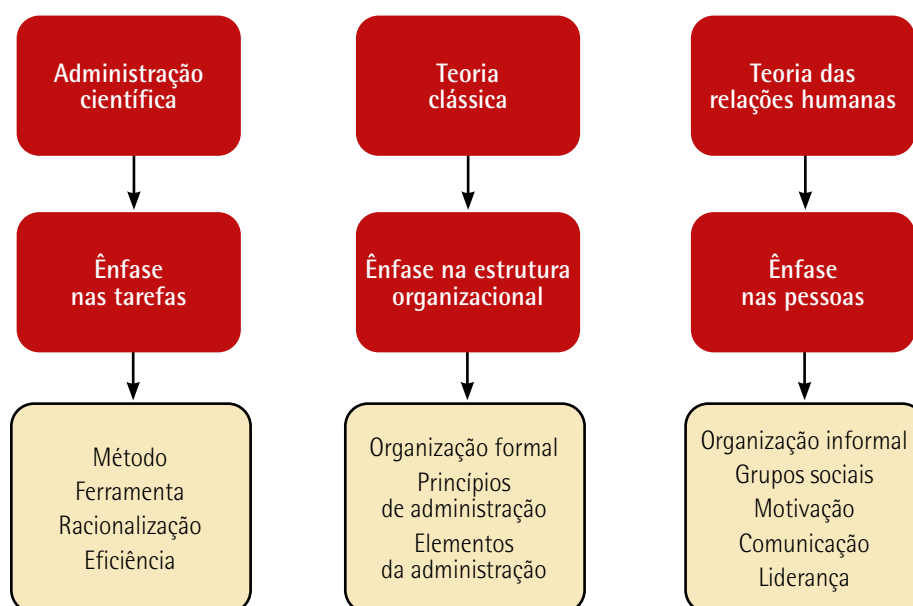


Figura 22 – As visões parcialistas no início da teoria administrativa

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 101).

Foi neste contexto (especificamente na década de 1920) que surgiram mudanças sociais significativas, como consequência da Primeira Guerra Mundial e da ascensão da Revolução Industrial. Neste cenário, os pensadores começaram a questionar as abordagens tradicionais de administração, que se concentravam principalmente na eficiência e na racionalização do trabalho.

Barros Neto *et al.* (2018) mencionam que:

A escola das relações humanas surge justamente da compreensão de que é necessário adaptar o homem ao trabalho, mas também o trabalho ao homem, sem esquecer os aspectos de comunicação, motivação, características pessoais e de personalidade. Essa teoria representa uma democratização da administração, uma tentativa de flexibilizar a teoria administrativa até então vigente, pois o conhecimento administrativo da época não estava preparado para enfrentar crises. Era preciso encontrar novas fórmulas, novas receitas que ajudassem as empresas e os administradores a ter ferramentas mais modernas que pudessem ajudá-los a superar a crise, pois comando e controle já não eram mais suficientes.

A abordagem humanística teve um impacto significativo na gestão ao destacar a importância das relações interpessoais, da motivação e do bem-estar dos funcionários. No entanto, ela também foi criticada por sua falta de rigor científico e por focar mais em aspectos sociais do que em métodos eficazes de gestão.

Mary Parker Follett (1868-1933) foi uma das primeiras pensadoras a abordar a dimensão humana na administração. Suas ideias influenciaram a teoria das relações humanas e a gestão de conflitos nas organizações. Follett enfatizou a importância da colaboração e da integração para alcançar objetivos organizacionais (Chiavenato, 2021b).

Outro grande pensador desta escola foi Elton Mayo (1880-1949), conhecido por suas experiências na Western Electric Hawthorne Works (uma fábrica em Chicago, entre 1924 e 1932), que desencadeou uma mudança de paradigma na abordagem da administração. Sua pesquisa destacou a importância dos fatores sociais e psicológicos no desempenho dos trabalhadores. Alguns autores, como Barros Neto *et al.* (2018), destacam Mayo como um dos pioneiros na abordagem humanística.

A experiência de Hawthorne se deu em três fases. A primeira delas (chamada de Iluminação) se deu entre 1924 e 1927, sendo seu objetivo investigar o efeito da iluminação na produtividade dos trabalhadores. Os procedimentos consistiam em verificar os impactos da variação da intensidade da iluminação no local de trabalho. Os resultados traziam uma situação interessante. Não importava se a iluminação aumentava ou diminuía; a produtividade geralmente melhorava. Isso ficou conhecido como o "efeito Hawthorne", indicando que a atenção dada aos trabalhadores durante o experimento influenciou positivamente seu desempenho (Chiavenato, 2021b).

A segunda fase ocorreu entre 1927 e 1929. O objetivo aqui era investigar os fatores que influenciam a produtividade, incluindo condições físicas e psicológicas. Trabalhou-se uma manipulação de variáveis como jornada de trabalho, pausas e supervisão. Como resultado, observou-se que a produtividade continuou a aumentar, independentemente das condições físicas. A pesquisa começou a se concentrar nos aspectos sociais e psicológicos do ambiente de trabalho (Chiavenato, 2021b).

A terceira fase, chamada de observação, se deu a partir de 1929 com o objetivo de explorar as relações sociais no local de trabalho e seu impacto na produtividade. Nesta fase, grupos de trabalho foram observados e entrevistas com os funcionários foram realizadas. Descobriu-se que as relações sociais, a liderança e o envolvimento dos trabalhadores eram fatores críticos na determinação do desempenho. A satisfação no trabalho foi identificada como um elemento-chave para o aumento da produtividade (Chiavenato, 2021b).

Os resultados da experiência de Hawthorne foram fundamentais para o surgimento da escola de relações humanas, que propunha uma abordagem mais humanística e participativa para a administração. Esta experiência liderada por Mayo foi um marco significativo na compreensão da dinâmica organizacional, destacando a importância das relações humanas e da satisfação no trabalho como fatores influentes na produtividade e no desempenho organizacional.



Saiba mais

Para conhecer melhor a experiência de Hawthorne, leia o seguinte capítulo:

CHIAVENATO, I. Teoria das relações humanas: humanizando a empresa. In: CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021b. v. 1. cap. 4.

A abordagem humanística da administração representou uma mudança fundamental no pensamento organizacional, deslocando o foco das máquinas e tarefas para as pessoas. As contribuições desses pensadores moldaram a maneira como compreendemos e gerenciamos organizações até os dias de hoje, enfatizando a importância de abordagens mais humanas e participativas na administração.

Além disso, Chiavenato (2021b) destaca que depois do surgimento da abordagem das relações humanas, a linguagem administrativa é transformada, destacando-se conceitos como motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo. No contexto, paradigmas clássicos como autoridade, hierarquia e racionalização do trabalho são questionados, dando lugar a uma abordagem mais democrática.

Depois do estabelecimento das teorias da administração voltadas mais para o ser humano, a ênfase deixa de ser nas tarefas e estruturas para se concentrar nas pessoas, marcando uma revolução na administração durante os prenúncios da Segunda Guerra Mundial. O papel do psicólogo e sociólogo ganha destaque em detrimento do engenheiro e técnico, enquanto a visão da felicidade humana evolui do conceito de *homo economicus* para o homem social (Chiavenato, 2021b).

Chiavenato (2021b) ainda menciona que este homem social se baseia nos seguintes aspectos:

- Trabalhadores são seres sociais complexos, influenciados por sentimentos, desejos e temores.
- As pessoas são motivadas pelas necessidades humanas que elas têm.
- O estilo de supervisão e liderança afeta o comportamento dos grupos sociais.
- Normas sociais do grupo regulam o comportamento dos membros.

Desta forma, como que em uma linha do tempo, há uma evolução do pensamento administrativo, descrito na figura a seguir.

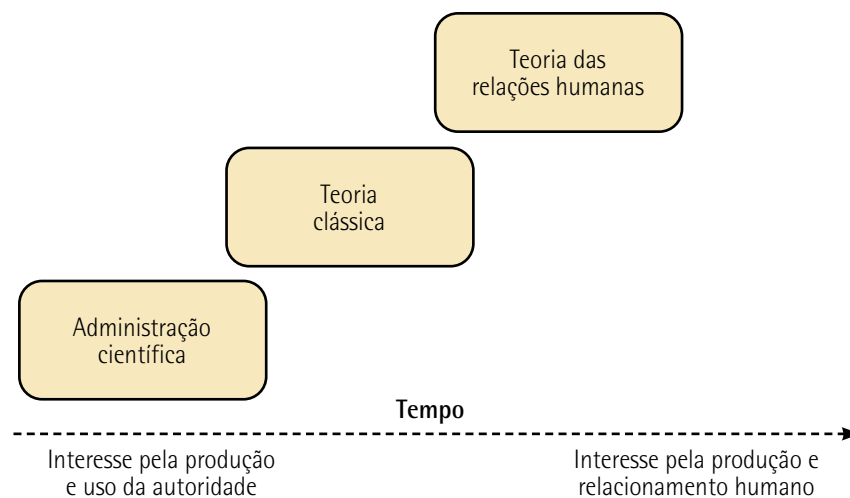


Figura 23 – Evolução parcial do pensamento administrativo

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 125).

3.1.2 Abordagem neoclássica

A terceira abordagem a ser mencionada é chamada de neoclássica. Ela surge como uma evolução e adaptação da teoria clássica, trazendo novos elementos e uma abordagem mais flexível para os desafios organizacionais. Desenvolvida na metade do século XX, as suas teorias refletem uma resposta à rigidez percebida nas teorias e princípios constantes da abordagem clássica, que muitas vezes se mostrava inflexível diante das complexidades do ambiente empresarial.



Lembrete

A abordagem clássica abriga a administração científica de Taylor e a teoria clássica de Fayol.

Diferentemente das teorias anteriores, que enfatizavam princípios e estruturas rígidas, a abordagem neoclássica concentra-se na flexibilidade e adaptação. Destaca-se pela ênfase na eficiência organizacional e na busca por uma abordagem mais humana na gestão. Os neoclássicos reconhecem a importância de considerar as necessidades e motivações individuais dos membros da organização, visando à harmonia entre os objetivos organizacionais e as aspirações pessoais.

O quadro a seguir compara as abordagens clássica, humana e neoclássica.

Quadro 9 – Diferenças entre as abordagens clássica, humana e neoclássica

	Teoria clássica	Teoria das relações humanas	Teoria neoclássica
Abordagem da organização	Organização formal	Organização informal	Organização formal e informal
Conceito de organização	Estrutura formal como um conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como um conjunto de papéis sociais	Sistema social com objetivos a serem atingidos racionalmente
Característica básica da organização	Engenharia humana/ engenharia da produção	Ciência social aplicada	Técnica social básica
Concepção do homem	<i>Homo economicus</i>	Homem social	Homem administrativo
Comportamento do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo	Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais
Ciência mais relacionada	Engenharia	Psicologia social	Ecletismo
Tipos de incentivos	Incentivos materiais e salariais	Incentivos sociais e simbólicos	Incentivos mistos
Relação entre objetivos individuais e organizacionais	Identidade de interesses Não há conflito perceptível	Identidade de interesses Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre objetivos organizacionais e individuais
Resultados almejados	Máxima eficiência	Máxima eficiência	Ótima eficiência e eficácia

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 166).

Sobre a abordagem neoclássica, Barros Neto *et al.* (2018, p. 131) mencionam que:

A partir de 1954, com a publicação do trabalho de diversos pesquisadores, principalmente Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen e outros, ficou clara a necessidade de utilizar conceitos válidos e relevantes das escolas tradicionais (Taylor, Fayol, Weber), expurgando-os dos exageros e distorções e juntando-os aos aspectos relacionados à direção de pessoas dentro das organizações. Essa abordagem recebeu o nome de teoria neoclássica da administração. Boa parte do trabalho dos neoclássicos está voltada para fatores que levam à decisão de descentralização, bem como às vantagens e desvantagens que a descentralização proporciona; e propõe que o administrador conheça, além dos aspectos técnicos e específicos de seu trabalho, também as questões relativas ao fator humano.

Desta forma, a abordagem neoclássica tenta harmonizar administração científica (Taylor), teoria clássica (Fayol) e as abordagens de cunho humano. Segundo Chiavenato (2021b), os neoclássicos se fundamentam em:

- Perceber a administração como um processo com tarefas como planejar, organizar, dirigir e controlar.
- Estabelecer princípios básicos de administração que auxiliem na previsão de resultados.
- Conceber a administração como uma arte, similar à medicina ou engenharia, apoiando-se em princípios universais que se apliquem a diversas situações.
- Entender os princípios da administração como regras similares às outras ciências, ou seja, sempre verdadeiros e necessários.
- Compreender a cultura e o ambiente físico como influenciadores no trabalho do administrador.

Ainda segundo Chiavenato (2021b), a abordagem neoclássica na verdade traz um conjunto de autores e ideias que de certo modo nem são homogêneos. Consequentemente, as teorias que compõem este momento da evolução do pensamento administrativo são chamadas de diversos nomes, inclusive escola de processo administrativo. Encontraremos vários autores, considerados neoclássicos, com obras que datam de antes da década de 1950, chegando até a década de 1990.

Estes autores neoclássicos deram uma nova roupagem às antigas teorias da administração e trouxeram várias contribuições ao pensamento administrativo. Eles forneceram ferramentas conceituais e práticas que continuam a ser relevantes para a gestão contemporânea. Suas contribuições ajudaram a moldar a administração de uma forma mais flexível e adaptável às necessidades das organizações (Chiavenato, 2021b; Oliveira, 2019).

Dentre as contribuições e autores neoclássicos, é possível destacar:

- **Peter Drucker (1909–2005)**: conhecido por suas ideias sobre administração por objetivos (APO), que destacam a importância de estabelecer metas claras e mensuráveis para os funcionários, alinhando seus esforços aos objetivos organizacionais.
- **Harold Koontz (1909–1984) e Cyril O'Donnell (1900–1976)**: enfatizaram a universalidade dos princípios de administração, argumentando que eles são aplicáveis em diferentes organizações e contextos.
- **Chester Barnard (1886–1961)**: destacou a importância da cooperação e comunicação nas organizações, desenvolvendo conceitos como a teoria das organizações formais e informais. Ele também enfatizou a autoridade baseada na aceitação.

- **Ernest Dale (1917–1996)**: contribuiu com ideias relacionadas à eficiência organizacional, defendendo o pensamento de que os princípios da administração podem ser aplicados em diversas situações para melhorar o desempenho.
- **Ralph Davis (1894–1960)**: trouxe contribuições para a abordagem comportamental da administração, destacando a importância de compreender e lidar com as necessidades humanas nas organizações.
- **William Newman (1909–2002) e Paul Lawrence (1922–2011)**: propuseram a teoria da contingência, argumentando que não existe uma única melhor maneira de organizar ou gerenciar, e que as práticas eficazes dependem das circunstâncias específicas.

Como já mencionado por Chiavenato (2021b), a teoria trazida na abordagem neoclássica é muitas vezes conhecida como teoria do processo administrativo, devido à ênfase que coloca nas funções administrativas e atividades envolvidas no processo de administração. Esta denominação destaca a visão da administração como um processo contínuo e dinâmico, composto de diferentes etapas e funções inter-relacionadas.

A origem do termo processo administrativo encontra-se na teoria clássica de Fayol. Essas funções são essenciais para o bom funcionamento de qualquer organização e representam o ciclo contínuo de atividades gerenciais. Ao ser chamada de teoria do processo administrativo, a teoria neoclássica destaca a importância de compreender e executar essas funções de maneira eficaz para atingir os objetivos organizacionais. A abordagem neoclássica busca simplificar e adaptar os princípios da administração clássica, colocando uma ênfase renovada na praticidade e flexibilidade do processo administrativo.

O quadro a seguir apresenta o processo administrativo na visão de Fayol e de teóricos neoclássicos.

Quadro 10 – Processo administrativo na visão de Fayol e de teóricos neoclássicos

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz e O'Donnell	Newman	Dale
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de pessoal Direção Coordenação Informação	Designação de pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Orçamento	Controle	Controle	Controle

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 172).

A partir das ideias neoclássicas, observamos em Chiavenato (2021b) o processo administrativo que traz as funções do administrador como planejar, organizar, dirigir e controlar. Assim os componentes do processo administrativo ou funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) são considerados até os dias de hoje, e estão esquematicamente descritos na figura a seguir por meio de um ciclo.

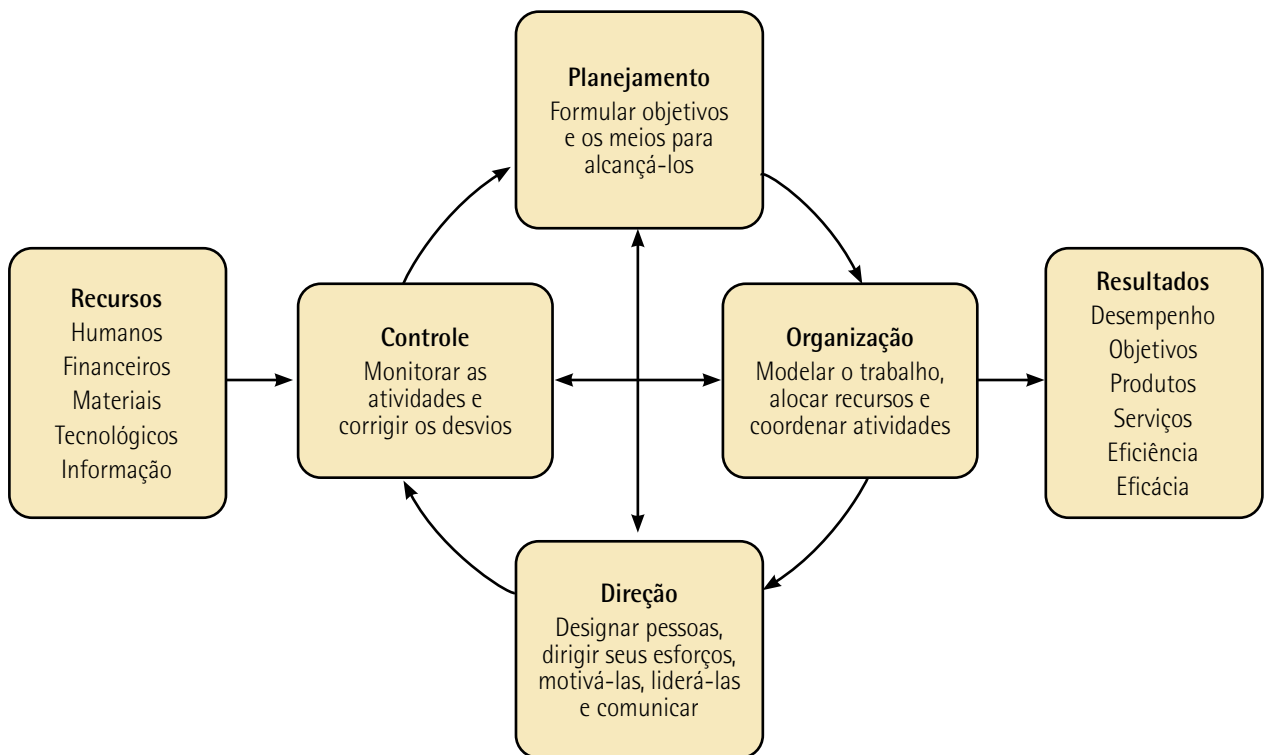


Figura 24 – Processo administrativo e o seu ciclo

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 173).

Observação

O processo administrativo é um dos grandes legados da teoria neoclássica.

Outra grande contribuição dos autores neoclássicos se deu quando eles desviaram o foco do meio para o final do processo administrativo. Por isso, Chiavenato (2021b, p. 253) destaca que:

A partir da década de 1950, os neoclássicos deslocaram o foco de atenção, antes fixado nas chamadas atividades-meio, para os objetivos, atividades-fim ou finalidades da organização. O enfoque baseado nos processos e a preocupação com as atividades (meios) passaram a ser substituídos por um enfoque nos resultados e nos objetivos a serem alcançados (fins). O foco no “como” administrar passou para o “por que” ou “para que” administrar.

A ênfase em fazer corretamente o trabalho (the best way) para alcançar eficiência passou à ênfase em fazer a atividade mais relevante aos objetivos da organização para alcançar eficácia. O trabalho passou de um fim em si mesmo para constituir um meio de obter resultados. Essa reformulação significa uma revolução na Administração: não mais administrar por meios, mas por fins a serem alcançados. Isso porque as pessoas estavam mais preocupadas em fazer o seu trabalho do que em produzir resultados para o negócio. Suas origens se identificam com o espírito pragmático e democrático dos neoclássicos. E seu aparecimento ocorreu em 1954, quando Peter Drucker (1909-2005) publicou um livro sobre a administração por objetivos (APO), sendo considerado o pai dela.

A APO é uma abordagem gerencial que busca integrar os objetivos individuais dos colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo assim um alinhamento estratégico e um foco claro nas metas a serem alcançadas, sendo considerada uma metodologia que se destaca por promover uma gestão participativa e orientada para resultados (Oliveira, 2019).

O princípio fundamental da APO é estabelecer metas claras e mensuráveis para cada colaborador, garantindo que esses objetivos estejam alinhados com os objetivos gerais da organização. A definição conjunta dessas metas é essencial, envolvendo tanto gestores quanto funcionários, o que promove um senso de pertencimento e comprometimento com o sucesso da empresa (Chiavenato, 2021b).

Um dos pontos-chave da administração por objetivos é o estabelecimento de critérios de avaliação de desempenho objetivos e transparentes. Ao definir indicadores mensuráveis que refletem o progresso em direção aos objetivos estabelecidos, a APO permite uma avaliação mais precisa do desempenho individual e organizacional (Barros Neto *et al.*, 2018).

Outro aspecto relevante é a ênfase no feedback contínuo. Durante o período de implementação da APO, é crucial promover um diálogo constante entre gestores e colaboradores. Esse processo de comunicação permite ajustes, esclarecimentos e alinhamentos ao longo do tempo, melhorando a adaptabilidade e a eficácia das estratégias adotadas.

Além disso, a APO estimula a autonomia e a responsabilidade dos colaboradores em relação ao alcance de suas metas. Ao dar a cada indivíduo a oportunidade de contribuir diretamente para os objetivos organizacionais, a APO fortalece a cultura de meritocracia e reconhecimento, impulsionando o engajamento e a motivação, além de um processo participativo e democrático.

A figura 25 apresenta a ideia de APO.

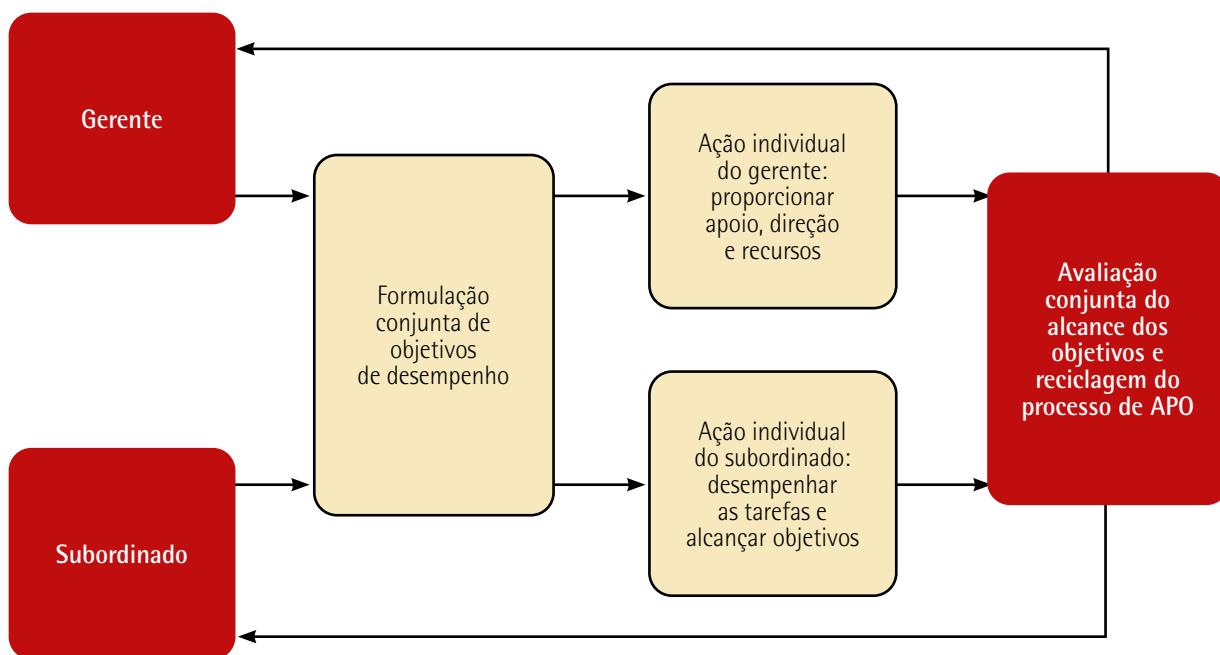


Figura 25 – O processo participativo e democrático de APO

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 255).

A APO não é uma abordagem estática. A metodologia incentiva a revisão periódica das metas e estratégias, adaptando-as às mudanças nos ambientes interno e externo da organização. Essa flexibilidade permite que a empresa se mantenha ágil e capaz de responder rapidamente às demandas do mercado.

É importante destacar que, como percebemos em toda metodologia, há na APO aspectos positivos e problemas/limitações. O quadro a seguir apresenta estes benefícios e problemas na APO.

Quadro 11 – Benefícios e problemas na APO

Benefícios da APO	Problemas na APO
Definição e esclarecimento dos objetivos Melhoria do planejamento Padrões claros para controle Aumento da motivação do pessoal Avaliação mais objetiva Melhoria do moral	Coerção sobre subordinados Aprovação de objetivos incompatíveis Papelório em excesso Focalização sobre resultados mensuráveis em vez de sobre resultados mais importantes Perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados

Fonte: Chiavenato (2021b, p. 259).



Saiba mais

Para conhecer melhor a administração por objetivos, leia o último capítulo do seguinte livro:

CHIAVENATO, I. Decorrências da teoria neoclássica da administração: administração por objetivos (APO). In: CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021b. v. 1. cap. 9.

3.2 Abordagem estruturalista e abordagem comportamental

3.2.1 Abordagem estruturalista

A abordagem estruturalista da administração começou a se estabelecer na década de 1950 como resposta às limitações percebidas nas teorias anteriores, notadamente oriundas das abordagens clássicas e das relações humanas. A ideia de estruturalismo ganhou força devido a uma série de fatores, incluindo mudanças sociais, econômicas e tecnológicas significativas ocorridas ao longo do século XX (Motta; Vasconcelos, 2021).

A crise das teorias anteriores desempenhou um papel crucial nesse desenvolvimento. Tanto a teoria clássica, que enfatizava a estrutura hierárquica e eficiência, quanto a teoria das relações humanas, que focava nas relações interpessoais, eram consideradas limitadas para lidar com a crescente complexidade das organizações modernas. A abordagem estruturalista conseguiu realizar uma análise mais abrangente, considerando simultaneamente os princípios científicos e clássicos no estudo, compreendendo as organizações como um todo, expandindo seu escopo além das fábricas e indústrias, que eram os principais focos nos estudos da administração até então (Barros Neto *et al.*, 2018).

A interdisciplinaridade também foi uma característica marcante da abordagem estruturalista, incorporando contribuições da sociologia, psicologia organizacional, antropologia e outras disciplinas. Essa abordagem reconheceu que as organizações são sistemas complexos que envolvem várias dimensões e variáveis.

Os teóricos estruturalistas, como Amitai Etzioni, René Dubos e Tom Burns, destacaram conceitos como estrutura, ambiente, tecnologia, poder e cultura organizacional. Eles enfatizaram a complexidade das organizações e a necessidade de uma visão mais holística para compreendê-las.

O crescimento exponencial das organizações também foi um catalisador da abordagem estruturalista. Com o aumento do tamanho e da complexidade das empresas, tornou-se evidente a necessidade de uma perspectiva mais abrangente que pudesse abordar as múltiplas dimensões e variáveis envolvidas. A influência da sociologia, especialmente as teorias de Karl Emil Maximilian Weber (1864-1920), mais conhecido como Max Weber, economista, sociólogo e filósofo alemão, teve impacto significativo na abordagem estruturalista. Os teóricos dessa perspectiva aplicaram conceitos sociológicos para compreender as organizações como sistemas complexos com várias partes inter-relacionadas.

É interessante perceber que, apesar de os escritos de Max Weber datarem de décadas anteriores à teoria da burocracia propriamente dita, foi somente com a tradução do alemão para o inglês em 1947 que Weber (considerado o pioneiro do movimento estruturalista na sociologia) passou a ser reconhecido e debatido nos meios acadêmicos e empresariais. O movimento estruturalista, liderado por ele, deu origem à sociologia das organizações, provocando críticas e reorientando os rumos da teoria administrativa (Chiavenato, 2021c).

Neste sentido, é comum reconhecer a abordagem estruturalista compreendendo duas teorias, conforme pode ser visto na figura a seguir.

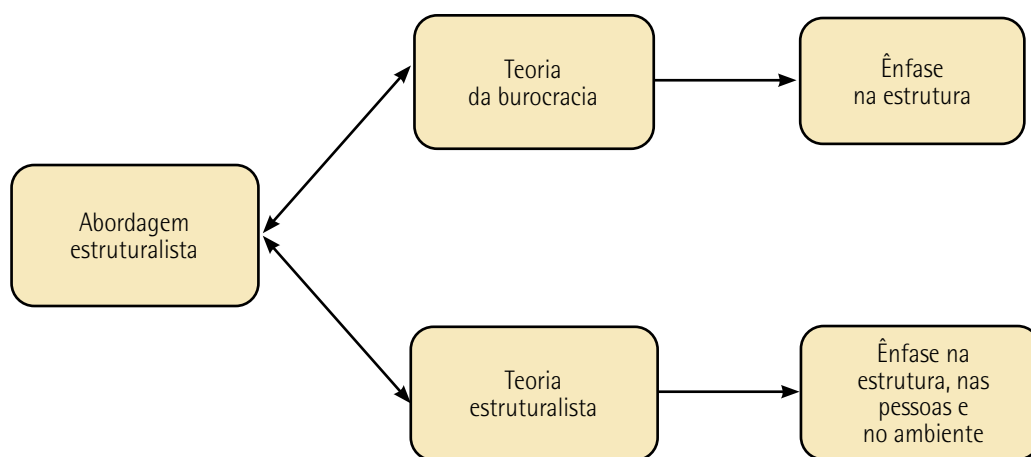


Figura 26 – Abordagem estruturalista e suas teorias

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 2).

Observação

É comum encontrarmos livros que dividem estas duas teorias em abordagens e escolas diferentes.

Antes de compreender a teoria da burocracia de Weber, é importante entender o conceito e a origem da burocracia. Sobre isso, Chiavenato (2021c, p. 4) menciona que:

A burocracia é uma forma de organização que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência no alcance desses objetivos. As origens da burocracia remontam à época da Antiguidade. A burocracia – tal como ela existe hoje, como base do sistema de produção – teve sua origem nas mudanças religiosas verificadas após o Renascimento. Weber salienta que o sistema de produção, racional e capitalista, não se originou das mudanças tecnológicas, nem das relações de propriedade, mas de um novo conjunto de normas sociais morais, às quais denominou “ética protestante”: o trabalho duro e

árido, como dádiva de Deus, poupança e o ascetismo levaram à reaplicação das rendas excedentes, em vez do seu dispêndio e consumo em símbolos materiais e improdutivos de vaidade e prestígio. Verificou que o capitalismo, a burocracia (forma de organização) e a ciência moderna são três formas de racionalidade que surgiram a partir dessas mudanças religiosas nos países protestantes, e não em países católicos. Semelhanças entre o protestante (principalmente o calvinista) e o comportamento capitalista são muito fortes. Essas três formas de racionalidade se apoiaram mutuamente nas mudanças religiosas.

A teoria da burocracia de Weber é uma abordagem fundamental na administração, pois é voltada para entender a estrutura e a gestão de grandes organizações. Caracteriza-se por vários aspectos fundamentais, sendo o primeiro deles a presença de uma hierarquia clara, cujos diferentes níveis de autoridade coexistem, estabelecendo uma comunicação que flui de cima para baixo.

Outro aspecto central nesta teoria é a formalização por meio de regras e regulamentos escritos, projetados para proporcionar consistência e uniformidade nas operações organizacionais. Aqui, a especialização e a divisão do trabalho são incentivadas para aumentar a eficiência, enquanto a impessoalidade nas relações busca tomar decisões baseadas em critérios objetivos, minimizando a influência de fatores pessoais (Chiavenato, 2021c).

Na teoria da burocracia, a competência técnica é valorizada na seleção e promoção de funcionários, uma vez que a formalidade é característica marcante nas interações organizacionais. Além disso, é preconizada a separação entre propriedade e administração, defendendo que os administradores sejam profissionais capacitados, independentemente da posse da organização.

A figura a seguir apresenta as bases da burocracia, suas consequências e o seu objetivo.

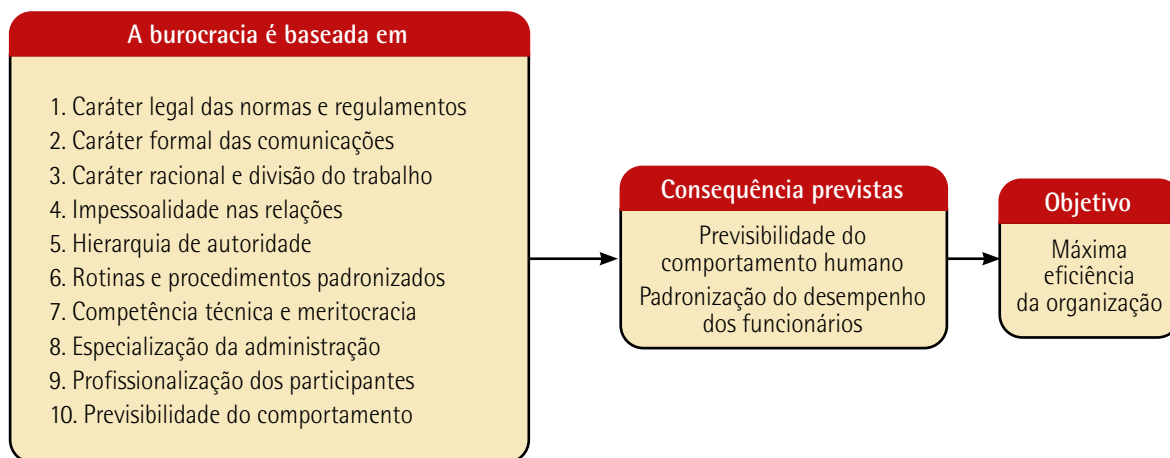


Figura 27 – Características da burocracia e suas consequências segundo Weber

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 13).

Apesar de suas contribuições significativas para a compreensão organizacional, a teoria da burocracia não está isenta de críticas. Algumas apontam para a rigidez excessiva, a falta de flexibilidade e a potencial ineficiência em organizações burocráticas. A figura a seguir apresenta características positivas e disfunções da burocracia.

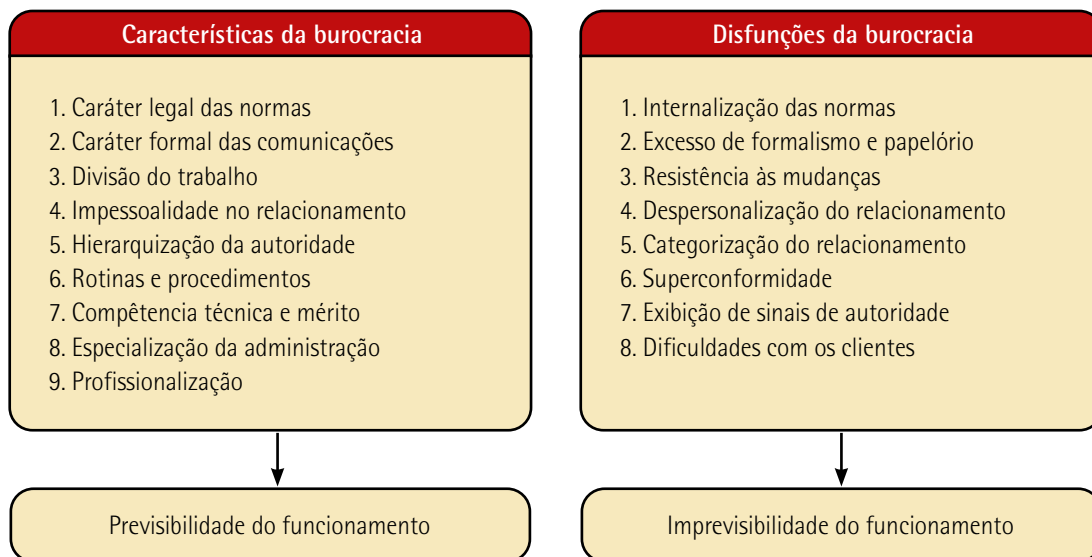


Figura 28 – Características e disfunções da burocracia

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 19).

Conforme Chiavenato (2021c), na abordagem estruturalista percebeu-se que a teoria da burocracia não conseguiu resolver efetivamente o impasse entre as teorias constantes nas abordagens clássica e humana. Desta forma, como desdobramento da teoria da burocracia surge a teoria estruturalista com foco direcionado para o todo e para as inter-relações das partes na formação desse todo.

O quadro a seguir apresenta as diferenças entre a teoria estruturalista e a teoria da burocracia.

Quadro 12 – Diferenças entre a teoria da burocracia e a teoria estruturalista

	Teoria da burocracia	Teoria estruturalista
Ênfase	Estrutura organizacional somente	Estrutura organizacional, pessoas e ambiente
Abordagem da organização	Organização formal	Organização formal e informal
Enfoque	Sistema fechado e mecânico Teoria da máquina	Sistema natural e orgânico Sistema aberto
Conceito de organização	Sistema social como um conjunto de funções	Sistema social intencionalmente construído e reconstruído para atingir objetivos
Caráter da administração	Sociologia da burocracia Abordagem simplista	Sociologia organizacional Sociedade de organizações Abordagem múltipla

	Teoria da burocracia	Teoria estruturalista
Comportamento humano	Ser isolado, que reage como ocupante de cargo ou posição hierárquica	Ser social, que desempenha papéis dentro de várias organizações
Concepção do homem	Homem organizacional	Homem organizacional
Relação entre objetivos	Prevalência de objetivos organizacionais Não há conflito entre objetivos organizacionais e objetivos individuais	Balço entre objetivos organizacionais e individuais Conflitos inevitáveis e até desejáveis, pois conduzem a mudança e inovação
Preocupação	Eficiência máxima	Eficiência e eficácia

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 152).

Um dos elementos distintivos da teoria estruturalista é sua abordagem interdisciplinar, incorporando influências da sociologia, psicologia e antropologia para uma compreensão mais completa das dinâmicas organizacionais. Ao contrário das abordagens anteriores, ela valoriza a consideração das necessidades e motivações individuais dos membros da organização, reconhecendo a importância das relações interpessoais, dos grupos informais e da dinâmica psicológica no ambiente de trabalho (Barros Neto *et al.*, 2018; Chiavenato, 2021c).

A teoria estruturalista, ao enfatizar a complexidade das organizações, busca compreender não apenas as estruturas formais, mas as dinâmicas informais, os grupos sociais e os conflitos que podem surgir nas interações organizacionais. Em contraste com abordagens mais rígidas, como a burocracia, a teoria estruturalista procura maior flexibilidade nas estruturas organizacionais, reconhecendo a necessidade de adaptação a mudanças ambientais e acomodação de diferentes demandas e influências.

Além disso, destaca-se pela ênfase na visão do todo organizacional, considerando a interdependência e as relações entre as partes. Reconhece que a organização é mais do que a simples soma de suas partes isoladas. Em sua abordagem multifacetada, a teoria estruturalista representa uma evolução nas teorias administrativas, oferecendo insights valiosos para a gestão e administração modernas ao compreender as complexidades das organizações de maneira integrada (Barros Neto *et al.*, 2018).

3.2.2 Abordagem comportamental

Avançando um pouco mais nas abordagens da administração, chegamos àquela conhecida como comportamental. Trata-se de uma perspectiva que se concentra no estudo do comportamento humano nas organizações e busca compreender como as pessoas agem, reagem e interagem no contexto empresarial.



Lembrete

A abordagem humana da administração chegou com a proposta de destacar a importância das relações interpessoais e do bem-estar dos trabalhadores nas organizações.

Segundo Chiavenato (2021c), a abordagem comportamental redefine a prioridade dada à estrutura organizacional pelos clássicos, neoclássicos e estruturalistas, deslocando o foco para os processos dinâmicos internos da organização e a transição do comportamento individual para o comportamento organizacional como um todo. Esse enfoque tem seu início na valorização das pessoas, inicialmente introduzida pela teoria das relações humanas, mas agora inserida em um contexto organizacional mais imediato, considerado como seu ambiente próximo.

Assim, essa abordagem surgiu como uma reação às anteriores da administração, que muitas vezes tratavam as organizações de forma mecânica e enfatizavam aspectos estritamente técnicos e formais. Ela também apresenta diversas diferenças quando comparada às teorias constantes na antiga abordagem de relações humanas. Por este motivo, Chiavenato (2021c, p. 59) menciona que:

A partir dos trabalhos de dinâmica de grupo desenvolvidos por Kurt Lewin – ainda na sua fase inicial de impulsionador da teoria das relações humanas –, com a divulgação do livro de Chester Barnard e dos estudos de George Homans sobre sociologia funcional de grupo, culminando com a publicação do livro de Herbert Simon sobre o comportamento administrativo, a teoria administrativa passa a apresentar novas e diferentes colocações. As raízes profundas dessas novas contribuições podem ser localizadas nos desdobramentos da teoria das relações humanas. Contudo, é somente a partir da década de 1950 que se desenvolve, nos Estados Unidos, uma nova concepção de administração, trazendo diferentes conceitos, variáveis e, sobretudo, uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações. A abordagem comportamental – também chamada behaviorista (em função do behaviorismo na psicologia) – marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Enquanto o estruturalismo foi influenciado pela sociologia – e mais especificamente pela sociologia organizacional –, a abordagem comportamental recebeu forte influência das ciências comportamentais (e, mais especificamente, da psicologia organizacional).

O surgimento do behaviorismo como uma escola de psicologia remonta ao início do século XX, quando o psicólogo norte-americano John Broadus Watson (1878-1958) iniciou seus estudos. A ideia principal do behaviorismo é enfatizar a relevância da psicofisiologia e dos elementos ambientais na influência do comportamento humano, em contraste com a importância atribuída aos fatores inatos (Barros Neto *et al.*, 2018).

Para Chiavenato (2021c), impulsionado por estes aspectos, a abordagem comportamental apresenta duas linhas. A primeira é guiada pela teoria comportamental da administração, que trabalha o dinamismo da empresa por meio das pessoas. A segunda é conduzida pela teoria do desenvolvimento organizacional, com foco na mudança e renovação empresarial.

Ainda conforme Chiavenato (2021c), a teoria comportamental da administração é baseada totalmente no estudo do comportamento individual das pessoas, trazendo a análise da motivação humana como um de seus elementos fundamentais. A ênfase aqui é na identificação e compreensão das necessidades humanas para aprimorar sua compreensão do comportamento humano. Desta forma, temos a motivação como um poderoso instrumento para a melhoria da qualidade de vida nas organizações.

Avançando mais profundamente na teoria comportamental da administração e em grandes nomes desta escola, encontramos Abraham Maslow (1908-1970). Ele é conhecido por sua hierarquia das necessidades, que trouxe uma perspectiva psicológica para a administração. Costumava argumentar que as necessidades humanas estão organizadas hierarquicamente, desde as mais básicas (como alimentação e segurança) até as mais elevadas (como autoestima e autorrealização). Sua teoria sugere que as organizações devem atender a essas necessidades para motivar seus funcionários (Barros Neto *et al.*, 2018).

A figura a seguir apresenta a hierarquia das necessidades apontadas por Maslow na forma de uma pirâmide.

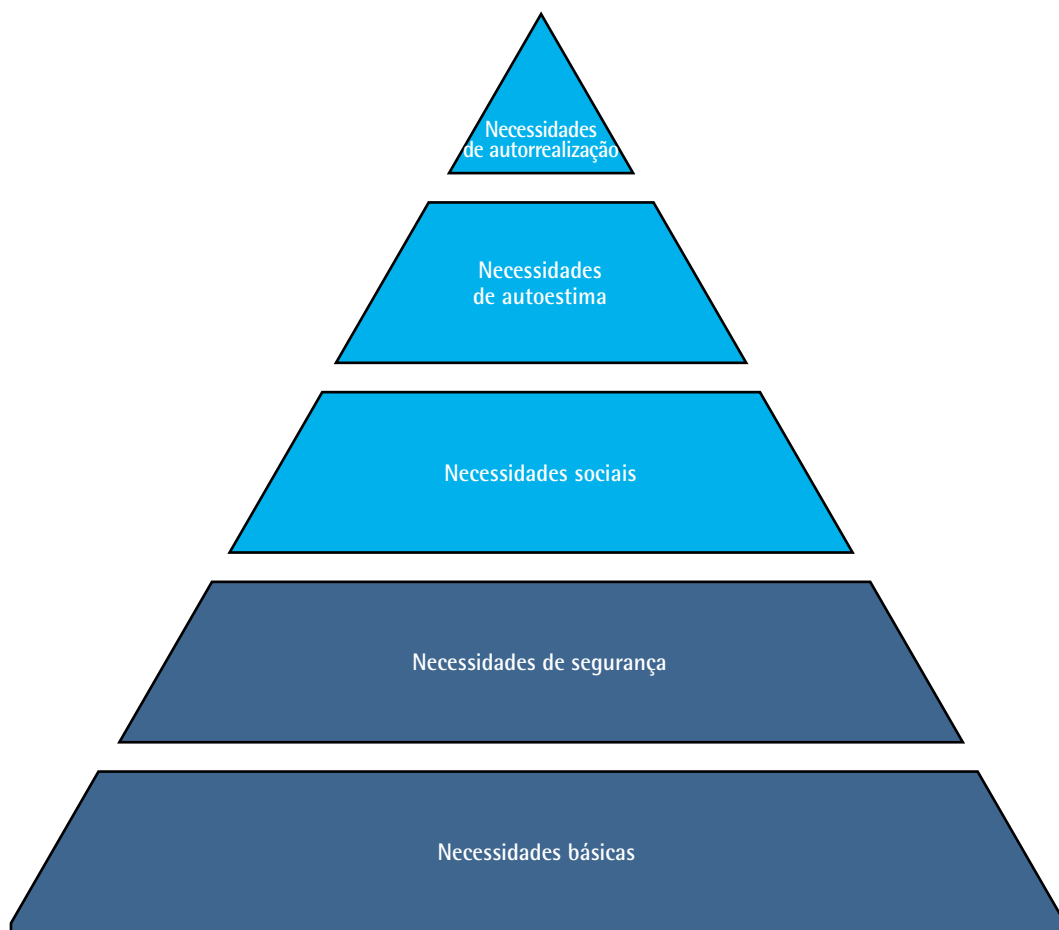


Figura 29 – Hierarquia de necessidades de Maslow

Fonte: Barros Neto *et al.* (2018, p. 245).

A pirâmide de Maslow é representada por cinco níveis, que sugerem uma progressão das necessidades mais básicas para as mais complexas. Segundo Barros Neto *et al.* (2018), os cinco níveis são:

- **Necessidades básicas:** são as exigências fisiológicas mais fundamentais, como alimentação, água, abrigo e sono. Elas precisam ser satisfeitas para a sobrevivência física.
- **Necessidades de segurança:** após a satisfação das demandas fisiológicas, as pessoas buscam segurança e estabilidade, incluindo financeira, de saúde e um ambiente seguro.
- **Necessidades sociais:** neste estágio, a vontade de pertencer a grupos sociais, sentir-se amado, aceito e parte de comunidades, como família, amigos e colegas, torna-se proeminente.
- **Necessidades de autoestima:** incluem o desejo por autoestima, reconhecimento pelos outros, respeito e confiança. Elas envolvem a busca por autoconfiança e reconhecimento da competência.
- **Necessidades de autorrealização:** no topo da pirâmide, se referem ao desejo de alcançar o máximo potencial pessoal, buscar crescimento, aprendizado e realização de metas individuais.

A teoria de Maslow sugere que as necessidades em cada nível devem ser satisfeitas antes que a pessoa busque a satisfação daquelas no nível seguinte. Contudo, é importante notar que nem todos concordam com a universalidade e aplicabilidade estrita dessa hierarquia em todas as culturas e contextos. Mesmo assim, a pirâmide de Maslow continua a ser uma influente ferramenta conceitual na compreensão das motivações humanas e na gestão de recursos humanos.

Conforme Chiavenato (2021c), ainda no contexto da teoria comportamental, encontramos os estilos de administração à disposição dos gestores. Eles são intrinsecamente ligados às convicções dos administradores acerca do comportamento humano no contexto organizacional.

Essas convicções, por sua vez, moldam a abordagem na condução de pessoas, na distribuição de tarefas, no planejamento, na organização e no controle das atividades. As organizações são estruturadas e gerenciadas de acordo com as premissas de determinadas teorias administrativas, cada uma fundamentada em convicções específicas sobre como as pessoas se comportam no ambiente organizacional (Chiavenato, 2021c).

Neste sentido, Douglas McGregor (1906-1964) propôs a teoria X e a teoria Y para explicar diferentes abordagens e estilos dos gestores em relação aos funcionários. Na teoria X, a visão é que as pessoas evitam o trabalho, preferem ser dirigidas, têm pouca ambição e buscam principalmente segurança. Os gestores que adotam essa teoria tendem a ser mais controladores e autocráticos, acreditando que os funcionários precisam de supervisão rigorosa (Ribeiro, 2016). Por outro lado, a teoria Y parte do pressuposto de que o trabalho é inerentemente parte da natureza humana e pode ser fonte de satisfação. Ela assume que as pessoas são naturalmente capazes, buscam responsabilidades, são criativas e têm potencial para autodireção. Os gestores adeptos da teoria Y adotam uma abordagem

mais participativa, permitindo que os funcionários se automotivem e autogirem em ambientes de trabalho estimulantes (Ribeiro, 2016).

Embora essas teorias sejam apresentadas como opostas, muitos gestores adotam uma abordagem mais equilibrada, reconhecendo que diferentes situações podem exigir distintos estilos de liderança. Ambas oferecem uma estrutura para entender as atitudes dos gestores em relação aos funcionários e como elas influenciam práticas de gestão e motivação no ambiente de trabalho.

A figura a seguir apresenta um pequeno resumo das teorias X e Y.

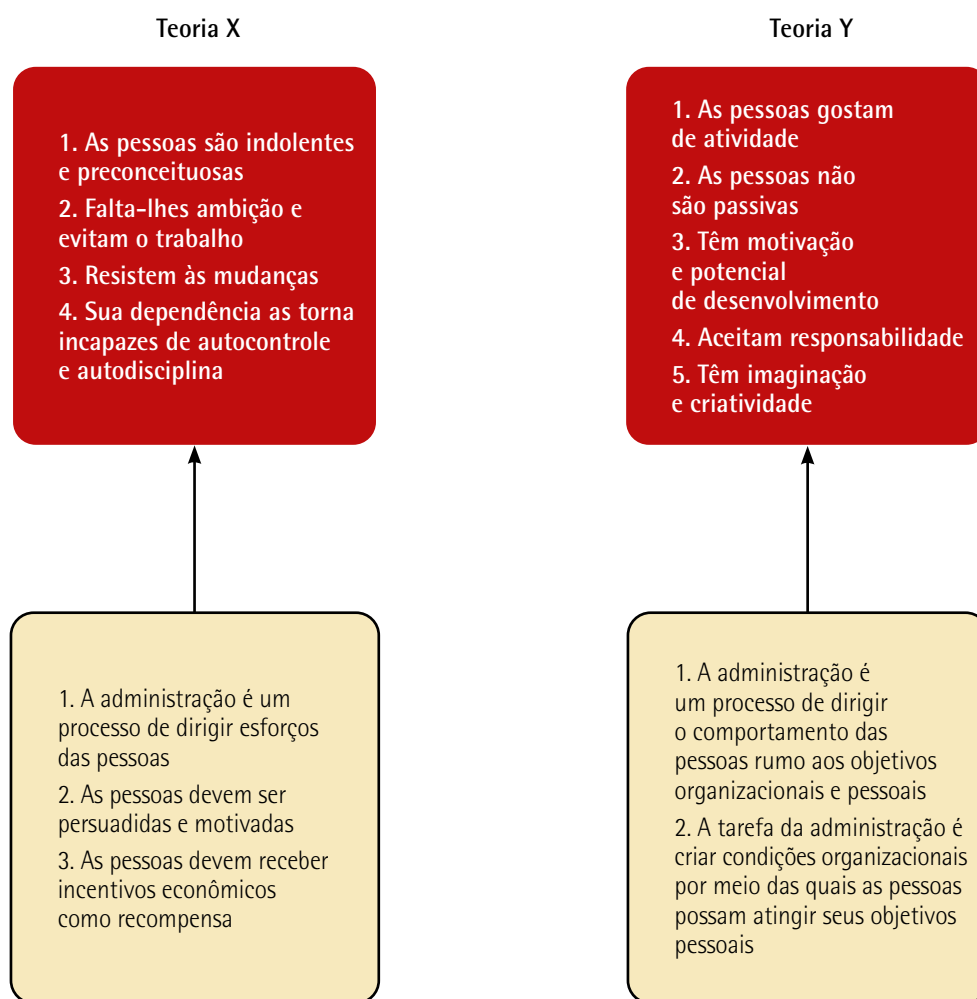


Figura 30 – Teorias X e Y como diferentes concepções sobre a natureza humana

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 72).

Ainda no contexto da teoria comportamental da administração, é importante mencionar os sistemas de administração com o esboço desenvolvido por Rensis Likert (1903-1981), um psicólogo e pesquisador organizacional, em seu trabalho *New patterns of management* (1961). Likert exibe quatro sistemas, variando em grau de participação e confiança: autoritário coercitivo; autoritário benevolente; consultivo; e participativo. O quadro a seguir apresenta as diferenças entre estes sistemas (Chiavenato, 2021b).

Quadro 13 – Sistemas administrativos segundo Likert

	Autoritário coercitivo	Autoritário benevolente	Consultivo	Participativo
Processo decisório	Centralizado na cúpula	Centralizado com pequena delegação rotineira	Consulta permitindo delegação e participação	Descentralizado. A cúpula define políticas e controla resultados
Sistema de comunicações	Muito precário. Só verticais e descendentes carregando ordens	Precário. As descendentes prevalecem sobre as ascendentes	Fluxo vertical (descendente e ascendente) e horizontal	Eficiente e básico para o sucesso da empresa
Relações interpessoais	São vedadas e prejudiciais à empresa	São toleradas, mas a organização informal é uma ameaça	Certa confiança nas pessoas e nas relações entre elas	Trabalho em equipe com formação de grupos. Participação e envolvimento
Sistemas de recompensas e punições	Punição e ações disciplinares. Obediência cega	Menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras sociais	Recompensas materiais e sociais. Raras punições	Recompensas sociais e materiais

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 76).

Afora as questões voltadas a motivação e estilos de administração, a teoria comportamental também está relacionada aos sistemas de administração, ao processo decisório e ao comportamento organizacional propriamente dito. Estes aspectos encontram-se resumidos no mapa mental da figura 31.

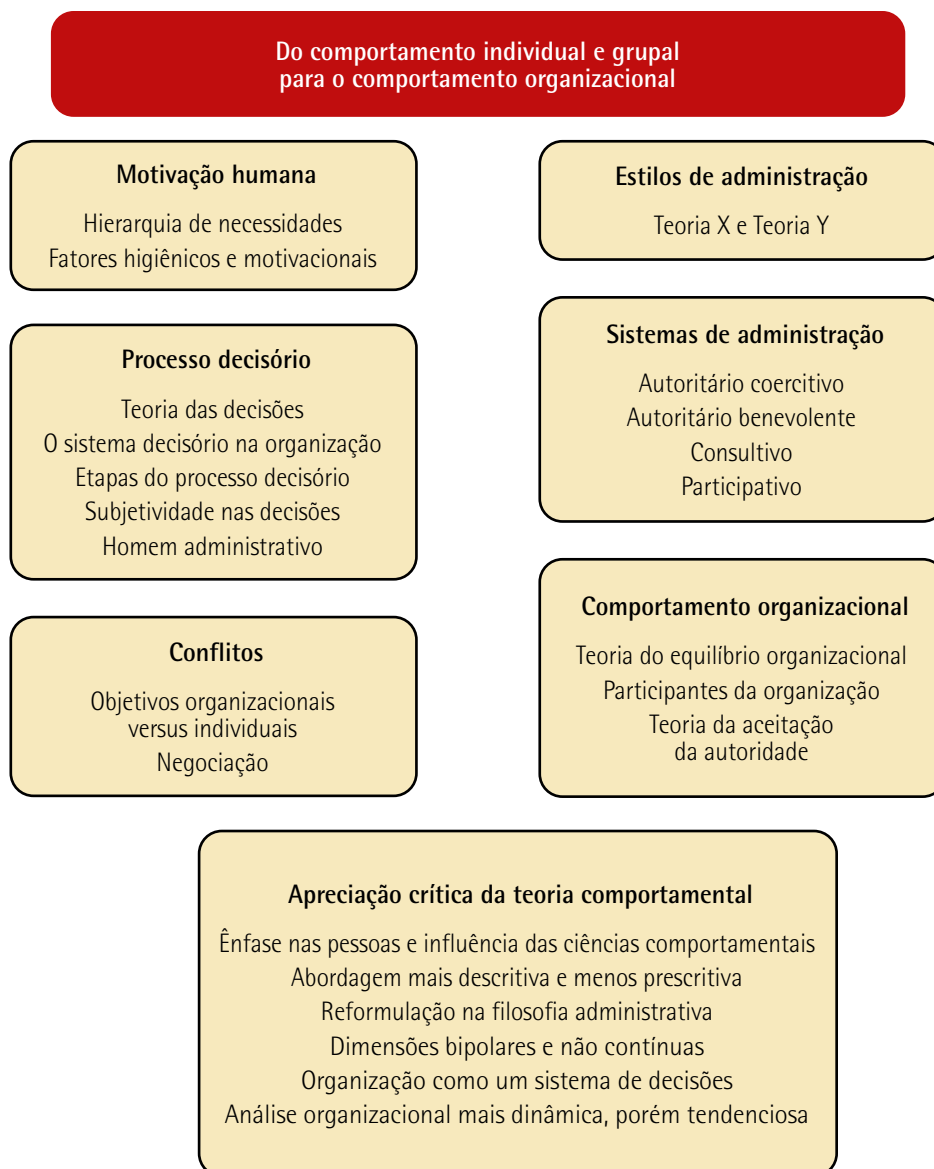


Figura 31 – Resumo da teoria comportamental

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 93).



Saiba mais

Para conhecer melhor a teoria comportamental da administração, leia o capítulo a seguir:

CHIAVENATO, I. Teoria comportamental da administração: dinamizando a empresa por meio das pessoas. In: CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021c. v. 2. cap. 3.

Ainda na abordagem comportamental, encontramos uma segunda linha teórica denominada teoria do desenvolvimento organizacional (DO). Trata-se de uma abordagem que surgiu na década de 1960 também como resposta às limitações percebidas das teorias anteriores de administração, como a teoria clássica e a teoria das relações humanas. A teoria do DO destaca a mudança e o desenvolvimento contínuo das organizações ao longo do tempo, reconhecendo que, assim como as pessoas, as organizações passam por fases de desenvolvimento (Chiavenato, 2021c).

Além de ser uma teoria considerada por muitos autores, o desenvolvimento organizacional é definido por Oliveira (2019, p. 85) como

o processo estudado para consolidar a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas empresas, com a finalidade de otimizar as resoluções de problemas e os resultados anteriormente estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal.

Oliveira (2019) destaca que o DO nasceu de quatro atividades realizadas no âmbito das organizações, conforme descrito na figura a seguir.

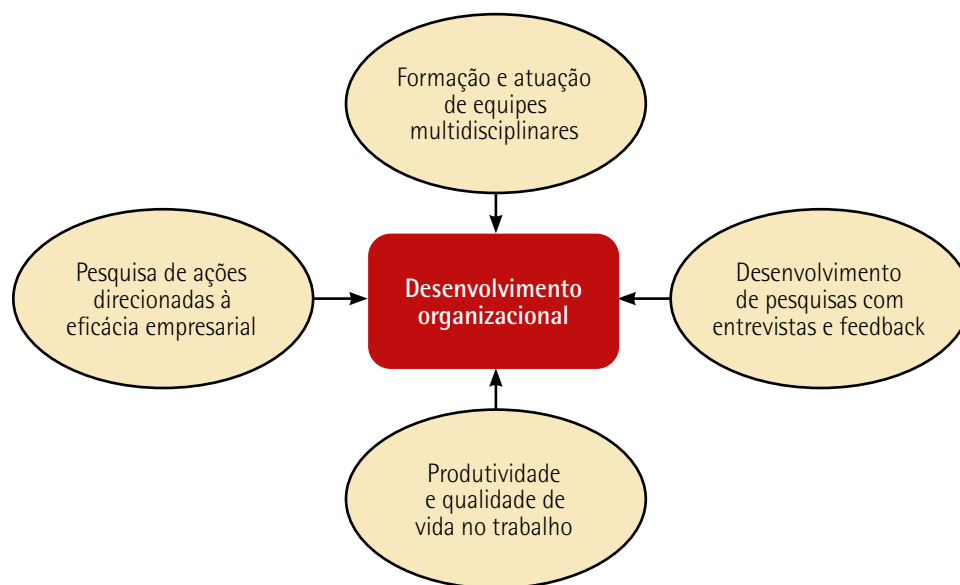


Figura 32 – Origens do desenvolvimento organizacional

Fonte: Oliveira (2019, p. 85).

Conforme Chiavenato (2021c), ao analisarmos o DO como uma teoria, é possível dizer que uma das suas principais premissas reside na importância da mudança organizacional em resposta às demandas do ambiente externo. Ela incentiva a participação ativa e o envolvimento dos membros da organização nas decisões e processos de mudança, acreditando que isso pode aumentar o comprometimento e a aceitação das mudanças.

A teoria do DO se aproxima muito de uma abordagem sistêmica, considerando as organizações como sistemas complexos de interações e relações. Essa perspectiva holística busca analisar a organização como um todo, em vez de focar apenas em partes isoladas. A mudança em sua teoria é geralmente vista como um processo planejado e deliberado, envolvendo intervenções planejadas, como treinamento, coaching e reestruturação, para melhorar o desempenho e a eficácia (Oliveira, 2019).

Além disso, Oliveira (2019) considera que a teoria do DO destaca a importância do desenvolvimento de equipes e grupos na organização. Isso inclui o fortalecimento das relações interpessoais, a promoção da comunicação eficaz e a criação de um ambiente de trabalho colaborativo.

Alguns autores, como Chiavenato (2021c), apresentam o DO não como uma teoria única bem definida, mas um movimento de perspectivas e técnicas, influenciado por disciplinas como psicologia, sociologia e ciência comportamental. Seu objetivo principal é promover a eficácia organizacional por meio da promoção da mudança e do desenvolvimento contínuo, reconhecendo a necessidade de adaptação constante para enfrentar os desafios do ambiente empresarial em constante evolução.



Saiba mais

Para conhecer melhor a teoria e as técnicas de DO, leia o seguinte capítulo:

CHIAVENATO, I. Teoria do desenvolvimento organizacional (DO): empreendendo a mudança e a renovação empresarial. *In*: CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021c. v. 2. cap. 4.

4 EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO – PARTE III

É interessante notar como a administração (seja ciência, arte ou processo) se desenvolveu ao longo do século XX. As escolas da administração clássica, neoclássica, de relações humanas, comportamental e estruturalista trouxeram inúmeras contribuições para as empresas e organizações de forma geral.

Para esta seção, a proposta é conhecermos as últimas duas escolas do pensamento administrativo: sistêmica e contingencial. Em seguida, mencionaremos as novas abordagens da administração.

4.1 Abordagem sistêmica e abordagem contingencial

4.1.1 Abordagem sistêmica

De acordo com Chiavenato (2021c), a abordagem sistêmica da administração é uma perspectiva abrangente que busca compreender as organizações como sistemas complexos e interdependentes. Ela reconhece a interconexão de diferentes partes dentro de uma organização e como essas partes contribuem para o funcionamento global do sistema.

Desenvolvida principalmente a partir da década de 1950, com base nas obras do biólogo austríaco Karl Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), a abordagem sistêmica revolucionou a forma como os gestores percebem e abordam os desafios organizacionais. E não somente a administração, mas outras ciências se beneficiaram e continuam a fazê-lo até hoje a partir dos fundamentos da teoria dos sistemas (Barros Neto *et al.*, 2018).

Oliveira (2019) pensa que, em vez de analisar as partes isoladamente, a abordagem sistêmica considera a organização como um todo integrado, onde cada componente influencia e é influenciado por outros elementos. Os sistemas são compostos de subsistemas, que, por sua vez, são constituídos de componentes individuais. Essa estrutura hierárquica e interconectada permite uma compreensão mais abrangente das dinâmicas organizacionais.

Um princípio fundamental da abordagem sistêmica é a noção de que o todo é mais do que a soma de suas partes. Isso significa que a eficácia global de uma organização não pode ser completamente compreendida apenas examinando suas partes isoladamente. As interações entre os elementos do sistema são cruciais para entender como a empresa opera e as mudanças em uma área podem afetar outras.

Além disso, a abordagem sistêmica enfatiza a importância da retroalimentação e da adaptação. Os sistemas estão constantemente recebendo feedback do ambiente externo e ajustando suas operações para lidar com mudanças e desafios. Isso implica que a administração eficaz deve ser sensível às influências externas e capaz de realizar ajustes para manter o equilíbrio e a funcionalidade do sistema.

As teorias (notadamente a teoria geral de sistemas) que integram a abordagem sistêmica provocaram grande mudança na teoria geral da administração. Tudo isto gerou uma grande mudança que levou a administração da abordagem clássica (reducionismo, pensamento analítico e mecanicismo) até a abordagem sistêmica (expansionismo, pensamento sintético e teleologia), como descrito na figura a seguir.



Figura 33 – Revolução provocada pela abordagem sistêmica

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 132).

Chiavenato (2021c) define os termos constantes desta figura como:

- **Reduccionismo:** crença na decomposição de todas as coisas em elementos fundamentais, presente em disciplinas como física, química, biologia, psicologia e sociologia.
- **Pensamento analítico:** método de decompor o todo em partes simples, originado do método cartesiano, cuja explicação global é a soma das partes analisadas.

- **Mecanicismo:** princípio de causa e efeito simples, excluindo o ambiente na explicação e adotando uma visão determinística.
- **Expansionismo:** enfatiza que todo fenômeno faz parte de algo maior, adotando uma abordagem sistêmica que destaca as inter-relações.
- **Pensamento sintético:** abordagem que explica um fenômeno como parte de um sistema maior, interessada em unir elementos em vez de separá-los.
- **Teleologia:** princípio que vê a causa como condição necessária, mas não sempre suficiente, influenciando o comportamento em busca de objetivos.

Estas mudanças promovidas pela abordagem sistêmica se deram a partir da teoria geral de sistemas (TGS), que é aplicada na administração de diversas maneiras, proporcionando uma abordagem integrada para compreender e gerenciar organizações como sistemas complexos. Essa aplicação promove uma visão holística das empresas, incentivando os administradores a enxergar a organização como um sistema interconectado, em vez de focar apenas em partes isoladas.

Oliveira (2019) sinaliza a existência de diversas críticas à abordagem sistêmica. Dentre elas, é possível destacar:

- Dificuldade prática de aplicação, apesar de sua lógica interessante.
- Falta de distinção entre vários fatores de influência nas empresas, superada pelo uso de técnicas de cenários no planejamento estratégico.
- Presença de inverdades nas premissas sobre o funcionamento dos sistemas empresariais, como a possibilidade de alterações locais não afetarem toda a empresa diretamente.
- Existência de empresas que nem sempre buscam um estado de equilíbrio, especialmente aquelas com diversidade de negócios, tecnologias e mercados.



Saiba mais

Para conhecer melhor a abordagem sistêmica, leia o item 3.1.4 do seguinte livro:

OLIVEIRA, D. P. R. Evolução do pensamento administrativo. *In*: OLIVEIRA, D. P. R. *Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas*. São Paulo: Atlas, 2019. cap. 3.

4.1.2 Abordagem contingencial

A abordagem contingencial inaugura um novo momento da evolução do pensamento administrativo. Contudo, é importante saber primeiro o que vem a ser o termo contingencial. Barros Neto *et al.* (2018, p. 133) menciona que:

Contingencial significa alguma coisa que pode ou não acontecer, algo incerto, mas que deve ser considerado. Em administração essa palavra é muito importante, pois, lidando com competição acirrada, com novas tecnologias surgindo a cada dia, mercados instáveis, capitais extremamente voláteis, consumidores cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos, é praticamente impossível para o administrador agir com certeza absoluta, saber exatamente que rumo tomar ou traçar planos inflexíveis. Em outras palavras, o meio ambiente hoje é muito pouco estável, é contingencial mesmo. A todo o momento ocorrem situações que não foram ou não podiam ser exatamente previstas e de qualquer jeito têm de ser enfrentadas.

Ainda conforme os autores, a escola contingencial surge como uma abordagem que rejeita a ideia de uma fórmula única, ou uma receita universalmente válida para resolver todos os problemas gerenciais (Barros Neto *et al.*, 2018). Contrapondo-se às correntes que buscam estabelecer princípios rígidos e aplicáveis em qualquer contexto, esta escola argumenta que as variáveis envolvidas em um problema específico e as condições do momento são determinantes para a identificação da melhor abordagem administrativa.

O cerne dessa abordagem é a compreensão de que tudo é relativo no campo da administração. Ou seja, não existe uma verdade absoluta que se aplique de maneira uniforme a todas as situações. Em vez disso, a escola contingencial enfatiza que é o ambiente circundante que molda as teorias e técnicas a serem empregadas pelo administrador. Essa visão reconhece a necessidade de uma postura flexível e aberta, baseada na premissa de "se isso ocorrer, então se fará isto" (Barros Neto *et al.*, 2018; Chiavenato, 2021c).

Para Barros Neto *et al.* (2018), ao adotar uma abordagem contingencial, o administrador reconhece que as soluções não são predeterminadas, mas devem ser adaptadas às circunstâncias específicas de cada situação. A flexibilidade torna-se, assim, uma habilidade crucial, permitindo uma resposta ágil e eficiente diante das variáveis em constante mudança.



Observação

A aceitação da abordagem contingencial não implica a desvalorização das abordagens das escolas administrativas anteriores. Pelo contrário, ela valida e enriquece as perspectivas tradicionais. Ao reconhecer que cada situação demanda uma análise única e uma solução específica, a escola contingencial complementa as demais abordagens, proporcionando uma perspectiva abrangente para a compreensão da complexidade e dinâmica da gestão organizacional.

A abordagem contingencial na administração começou a ganhar destaque nas décadas de 1960 e 1970. Ela continua a ser uma perspectiva relevante e influente na teoria e prática da administração até os dias atuais, não tendo sido desenvolvida por uma única pessoa, mas sendo resultado de contribuições de vários estudiosos ao longo do tempo.

Essa abordagem veio como uma resposta à busca por princípios universais na administração, predominantemente associada às teorias clássica e burocrática. Entre os principais contribuidores para a abordagem contingencial, destacam-se pesquisadores como Joan Woodward, Tom Burns e G. M. Stalker, que exploraram as relações entre estrutura organizacional e ambiente externo (Chiavenato, 2021c; Oliveira, 2019).

A socióloga inglesa Joan Woodward (1916-1971) tem grande destaque e foi quem inicialmente questionou a validade dos pressupostos das diversas teorias administrativas em relação aos resultados organizacionais. Em 1958, ela liderou uma pesquisa envolvendo 100 empresas, categorizando-as com base no tipo de arranjo físico de produção: unitária, em massa e automatizada (Barros Neto *et al.*, 2018; Chiavenato, 2021c).

O quadro a seguir apresenta um resumo destes três arranjos.

Quadro 14 – Arranjos físicos da produção conforme a tecnologia utilizada

Tipo	Tecnologia utilizada	Resultado da produção
Produção unitária ou oficina	Habilidade manual ou operação de ferramentas Artesanato Pouca padronização e pouca automatização Mão de obra intensiva e não especializada	Produção em unidades Pouca previsibilidade dos resultados Incerteza quanto à sequência das operações
Produção em massa ou mecanizada	Máquinas agrupadas em baterias do mesmo tipo (seções ou departamentos) Mão de obra intensiva Mão de obra barata e utilizada com regularidade	Produção em lotes e em quantidade regular Razoável previsibilidade dos resultados Certeza quanto à sequência das operações
Produção contínua ou automatizada	Processamento contínuo por meio de máquinas Padronização e automação Tecnologia intensiva Pessoal especializado	Produção contínua e em grande quantidade Previsibilidade dos resultados Certeza absoluta quanto à sequência das operações

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 235).

Os resultados desse estudo levaram Woodward a concluir que a estrutura organizacional estava intrinsecamente relacionada ao tipo de tecnologia utilizada. Entre outras observações, ela corroborou a ideia de que, quanto mais previsível fosse o processo de produção, maior seria o número de níveis hierárquicos na empresa (Barros Neto *et al.*, 2018).

Os resultados e consequências da pesquisa de Woodward podem ser vistos no quadro a seguir.

Quadro 15 – Tecnologias e suas consequências

Tipo de tecnologia	Previsibilidade dos resultados	Níveis hierárquicos	Padronização e automação	Áreas predominantes
Produção unitária ou oficina	Baixa	Poucos	Pouca	Engenharia (Pesquisa e Desenvolvimento – P&D)
Produção em massa ou mecanizada	Média	Médio	Média	Produção e operações
Produção contínua ou automatizada	Elevada	Muitos	Muita	Marketing e vendas

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 236).

De acordo com Barros *et al.* (2018), Joan Woodward identificou o que ela denominou "imperativo tecnológico". Em outras palavras, a tecnologia não apenas influenciava a estrutura organizacional, mas moldava o comportamento da organização. Isso significa que a empresa estava intrinsecamente vinculada ao seu ambiente externo, sendo este determinante, e não o contrário.

Na abordagem contingencial, a ideia de ambiente geral é de macroambiente (ou seja, externo), uma vez que tudo que ocorre nele afeta-o de forma direta ou indireta. Este ambiente e o estudo das suas influências, segundo Chiavenato (2021c), é de certo modo um contraponto às teorias clássica, das relações humanas e burocrática, que levam a teoria geral da administração para outra perspectiva, conforme a figura a seguir.

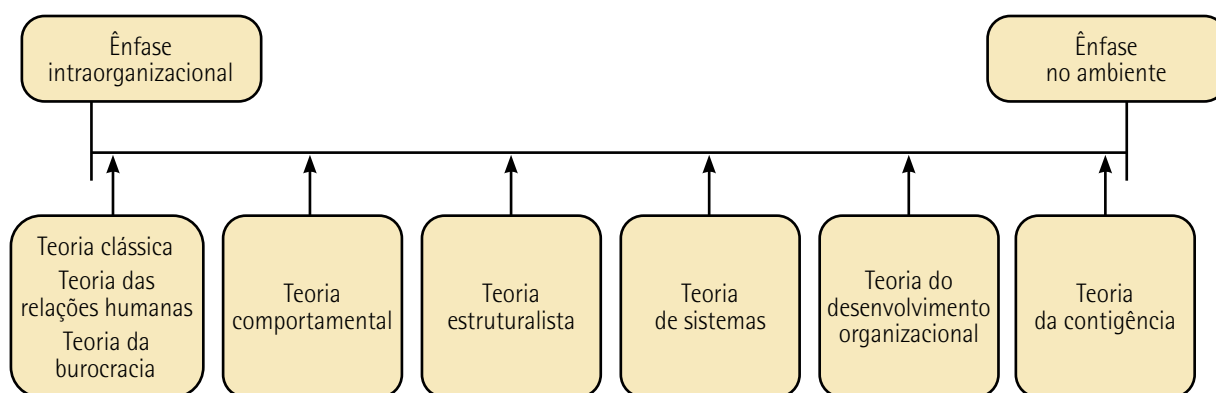


Figura 34 – *Continuum* das teorias da administração em relação ao ambiente

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 237).

Ainda segundo Chiavenato (2021c), o conjunto de condições que constituem este ambiente é formado por:

- **Condições tecnológicas:** desenvolvimento tecnológico influencia organizações, exigindo adaptação e incorporação de inovações para manter competitividade.

- **Condições legais:** leis comerciais, trabalhistas, fiscais e civis vigentes impactam operações das organizações, podendo facilitar ou impor restrições.
- **Condições políticas:** decisões políticas em âmbito federal, estadual e municipal exercem influência sobre as organizações.
- **Condições econômicas:** inflação, balanço de pagamentos e distribuição de renda etc. moldam o ambiente organizacional.
- **Condições demográficas:** taxa de crescimento, população e distribuição por sexo e idade, por exemplo, determinam as características do mercado.
- **Condições culturais:** expectativas e comportamentos culturais permeiam as organizações, influenciando participantes e consumidores.
- **Condições ecológicas:** poluição, clima e transportes, entre outros fatores ambientais, afetam e são afetados pelas organizações no ecossistema.

A abordagem contingencial enfatiza a existência do ambiente de tarefa que, segundo Chiavenato (2021c), é um segmento do ambiente geral (externo), sendo o mais próximo da organização. É do ambiente de tarefa que a organização recebe as suas entradas e entrega as suas saídas. Neste ambiente encontramos fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras. A figura a seguir apresenta um esboço do ambiente geral e do ambiente de tarefa.

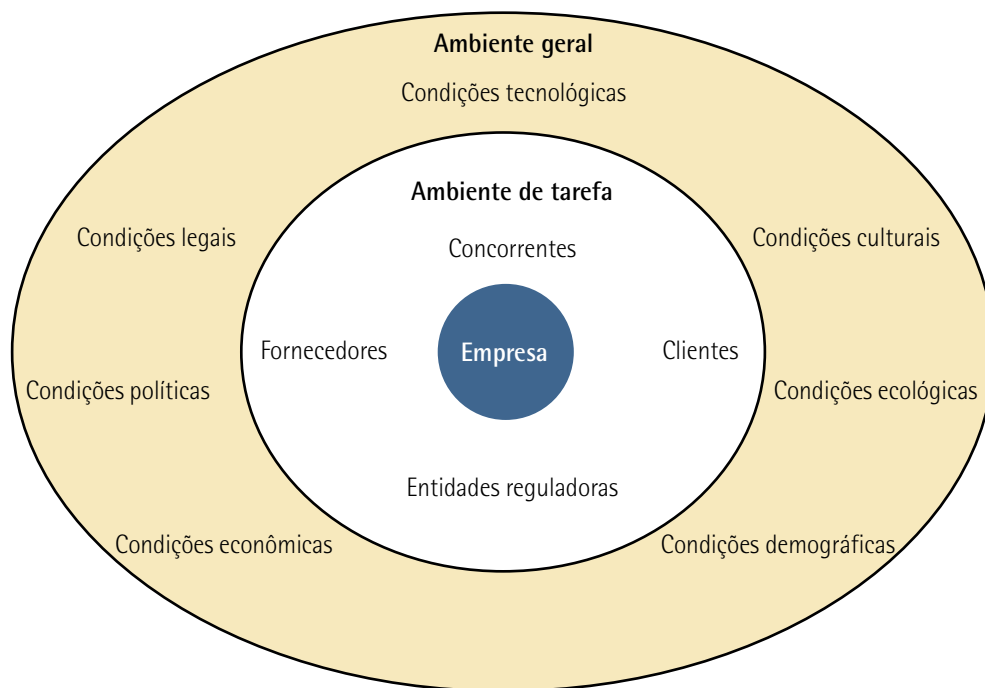


Figura 35 – Ambiente geral e ambiente de tarefa

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 239).

Considerando a tipologia dos ambientes, podemos classificá-los quanto à estrutura como ambiente homogêneo (com pouca segmentação ou diferenciação) ou como ambiente heterogêneo (com muita segmentação ou diferenciação). A figura a seguir esboça essas diferenças.

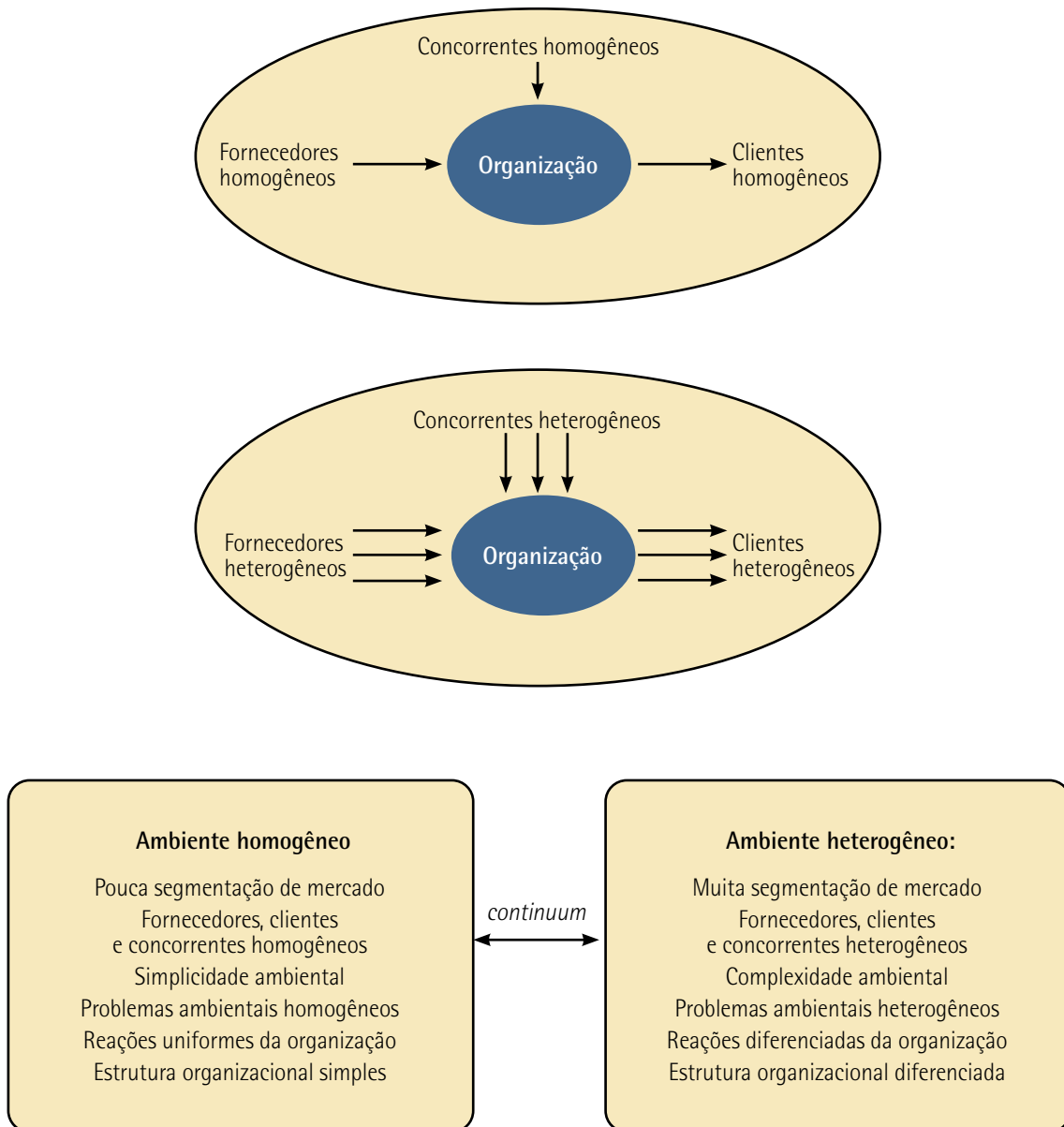


Figura 36 – Classificação dos ambientes quanto à estrutura

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 239).

Podemos ainda classificar os ambientes como estáveis e instáveis, cujas características estão descritas na figura 37.

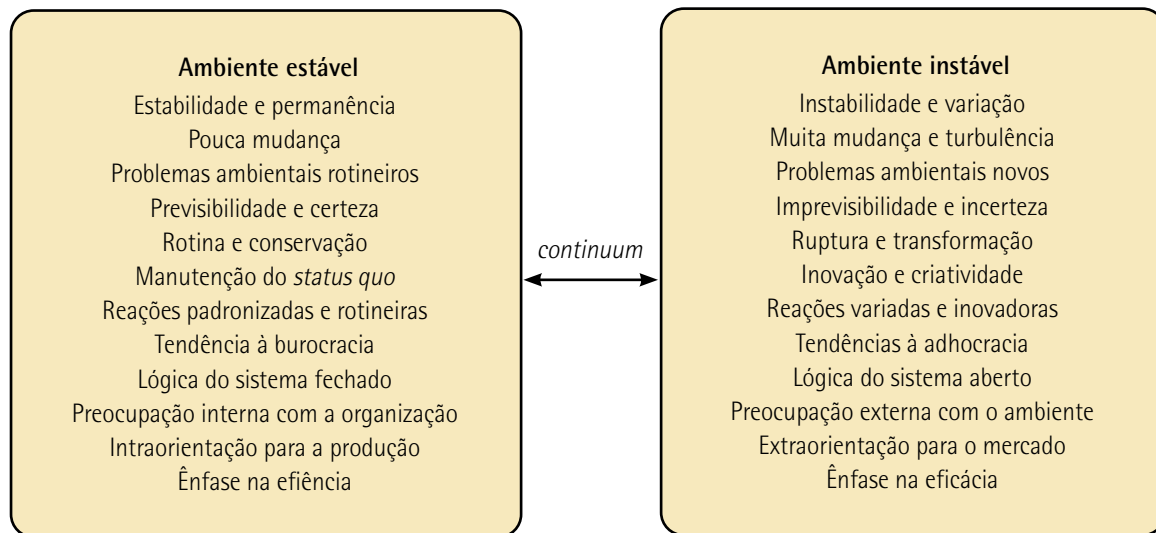


Figura 37 – Classificação dos ambientes quanto à dinâmica

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 240).

Além do ambiente, a abordagem contingencial representa uma variável importante. Ela pode ser considerada uma variável ambiental (quando influencia o ambiente) ou uma variável organizacional (quando é um componente já incorporado ao sistema interno). Segundo Chiavenato (2021c), a tecnologia pode ajudar a determinar a estrutura organizacional e a aumentar a eficiência e eficácia no processo administrativo.

Os principais benefícios trazidos pela abordagem contingencial foram:

- Adaptação às mudanças nos ambientes externo e interno da organização.
- Abordagem mais eficaz ao considerar as circunstâncias específicas de cada situação.
- Reconhecimento da diversidade das organizações e necessidade de estratégias personalizadas.
- Estímulo à busca de soluções criativas e inovadoras diante de desafios específicos.
- Melhoria na tomada de decisões.



Saiba mais

Para conhecer melhor a abordagem contingencial, leia o capítulo indicado a seguir:

CHIAVENATO, I. Teoria da contingência: em busca da flexibilidade e da agilidade. In: CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021c. v. 2. cap. 8.

4.2 Novas abordagens da administração

4.2.1 Estágio atual

Como já observamos, a administração passou por transformações significativas nas últimas décadas, impulsionadas por uma série de fatores. Um destes foi a revolução tecnológica que gerou impacto profundo na maneira como as organizações operam. A introdução da TI, automação e inteligência artificial alterou substancialmente os processos de tomada de decisão e a eficiência operacional.

A globalização foi outro fenômeno que desempenhou um papel fundamental, expandindo as fronteiras comerciais e desafiando as empresas a operar em contextos culturais e regulatórios diversos. A comunicação global instantânea tornou-se uma realidade, impactando diretamente a gestão de equipes e a colaboração internacional.

Além disso, a competitividade acirrada no cenário empresarial contemporâneo exigiu maior ênfase na inovação e na capacidade de adaptação. Modelos de gestão flexíveis e estruturas organizacionais ágeis tornaram-se essenciais para lidar com um ambiente de negócios em constante mudança.

É preciso acrescentar também as preocupações ambientais crescentes, que levaram as organizações a adotar práticas mais sustentáveis, e a responsabilidade social corporativa tornou-se uma consideração fundamental na gestão moderna. Neste sentido, diversos movimentos internacionais e nacionais têm cooperado para o aumento da atenção às questões sustentáveis.

No aspecto humano, passaram a ser cada vez mais valorizadas as habilidades interpessoais, a liderança participativa e a gestão de equipes. As mudanças na cultura organizacional refletiram em maior ênfase na diversidade e inclusão e no equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Diante da necessidade de adaptação rápida a mudanças no ambiente de negócios, as organizações passaram a adotar estruturas mais flexíveis, destacando a importância da agilidade organizacional. Essas transformações refletem a dinâmica contínua do ambiente empresarial e a necessidade constante de adaptação para manter a competitividade e relevância.

Enfim, são muitos os aspectos que cooperaram e influenciaram o desenvolvimento do pensamento administrativo. Neste sentido, Chiavenato (2021c) agrupa as teorias e escolas da administração em três fases, que podem ser vistas no quadro 16.

Quadro 16 – Três períodos da teoria administrativa

Período cartesiano e newtoniano da administração	Período sistêmico da administração	Período atual da administração
<p>Bases teóricas estabelecidas por Taylor e Fayol</p> <p>Predominância da administração científica, teoria clássica e teoria neoclássica</p> <p>Influências de Isaac Newton e René Descartes</p> <p>Vigência do início do século XX até aproximadamente a década de 1960</p> <p>Pensamento linear e lógico na teoria administrativa</p> <p>Período de estabilidade nas organizações</p>	<p>Início na década de 1960</p> <p>Influência da teoria de sistemas</p> <p>Substituição do reducionismo pelo expansionismo</p> <p>Busca do equilíbrio na dinâmica organizacional</p> <p>Destaque para o desenvolvimento organizacional e teoria da contingência</p> <p>Período de mudanças e busca de adaptabilidade</p>	<p>Influência das teorias do caos e da complexidade</p> <p>Avanço de tecnologias disruptivas: inteligência artificial, aprendizagem de máquina, internet das coisas, impressão em 3D</p> <p>Impacto da Era Digital e Quarta Revolução Industrial</p> <p>Fusão entre físico, virtual e biológico</p> <p>Enfoque na Revolução 5G</p> <p>Mudanças significativas com a digitalização</p> <p>Fronteiras ampliadas para superestrelas digitais</p>

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 236).

Entre os fatores que influenciam a administração atualmente, destaca-se especialmente o uso da TI. Dentre os seus impactos, pode-se apontar a tomada de decisão, a eficiência na comunicação, a utilização de sistemas de informação e a automatização de processos.

Em termos de tomada de decisão, a utilização de sistemas de *business intelligence* (BI) e análise de dados em tempo real tem possibilitado uma abordagem mais rápida e estratégica. A automação de processos, facilitada por softwares de aplicação, tem reduzido a carga de trabalho manual, aumentando a eficiência operacional e minimizando erros.

É possível citar ainda como benefício da TI para a administração o uso de ferramentas de comunicação online, plataformas de colaboração e softwares de gestão de projetos que transformaram a dinâmica da comunicação interna, permitindo uma colaboração mais eficaz entre equipes, mesmo em ambientes distribuídos. Neste sentido encontramos os sistemas integrados de gestão, também conhecidos como sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (*Enterprise Resource Planning* – ERP), que desempenham um papel fundamental na monitorização e gestão eficiente de recursos, como finanças, estoque e recursos humanos.

A TI também tem impulsionado a inovação, fornecendo ferramentas e plataformas para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios. Nesta esteira de mudanças promovidas pela TI, encontramos de forma bem expressiva o crescimento do comércio eletrônico.

A flexibilidade no trabalho e a mobilidade também têm sido facilitadas pela tecnologia, permitindo ambientes de trabalho remotos e adaptando-se às mudanças nas demandas do mercado, principalmente depois da pandemia de covid-19, que obrigou muitas organizações a se atualizar no uso da TI.

Ainda, as tecnologias emergentes têm crescido e modificado a forma de administrar empresas, mobilizando a busca por novas soluções. Algumas delas estão mencionadas na figura a seguir.

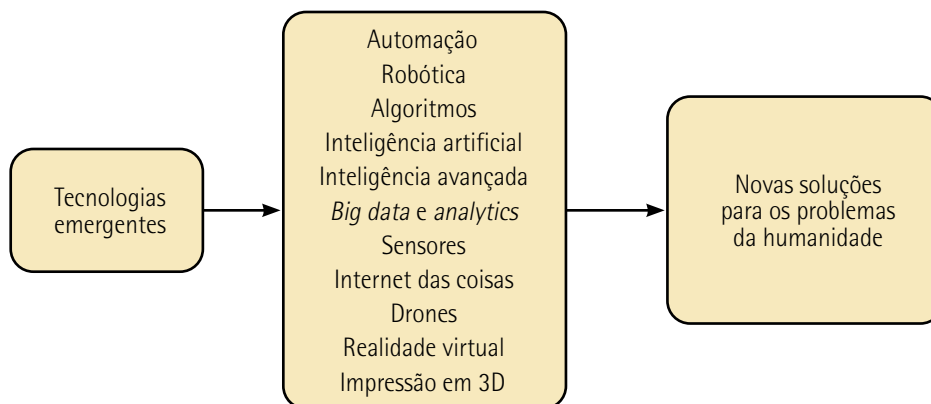


Figura 38 – Tecnologias emergentes influenciando a administração

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 285).

É importante destacar que o desenvolvimento da TI desde o início deste século tem sido associado à ideia da Quarta Revolução Industrial, que apresenta a ideia de Indústria 4.0. Nessa perspectiva, as tecnologias baseadas na internet das coisas, na inteligência artificial e nas demais tendências de TI começam a ser utilizadas de forma mais intensa. Segundo Sacomano *et al.* (2018, p. 29), a Indústria 4.0 que surge nesta época é

um sistema produtivo, integrado por computador e dispositivos móveis interligados à internet ou à intranet, que possibilita a programação, gerenciamento, controle, cooperação e interação com o sistema produtivo de qualquer lugar do globo em que haja acesso à internet ou à intranet, buscando, assim, a otimização do sistema e toda a sua rede de valor, ou seja, empresas, fornecedores, clientes, sócios, funcionários e demais stakeholders.

Diversos autores abordam extensivamente os elementos que compõem a Indústria 4.0. No entanto, a abordagem de Sacomano *et al.* (2018) destaca-se ao apresentar uma categorização desses elementos não apenas de maneira definitiva, mas adotando uma perspectiva didática, visando aprimorar nossa compreensão. Nesse sentido, a Indústria 4.0, conforme delineada pelos autores, é concebida a partir da interação de três categorias distintas de elementos:

- **Elementos-base ou fundamentais:** constituem a espinha dorsal da Indústria 4.0, representando a base tecnológica essencial que sustenta suas operações. São os alicerces sobre os quais toda a estrutura se ergue, proporcionando o suporte fundamental para a integração de tecnologias avançadas. O desenvolvimento e a evolução desses elementos fundamentais são cruciais para o progresso contínuo da Indústria 4.0.

- **Elementos estruturantes:** englobam as tecnologias empregadas na construção e implementação de aplicações específicas no contexto da Indústria 4.0. São os instrumentos que possibilitam a criação de sistemas complexos e integrados, permitindo a automação, conectividade e eficiência operacional. Os elementos estruturantes desempenham um papel central na configuração da infraestrutura tecnológica necessária para viabilizar as operações avançadas da Indústria 4.0.
- **Elementos complementares:** ampliam as capacidades e possibilidades no âmbito da Indústria 4.0. Os elementos complementares desempenham um papel crucial na expansão e aprimoramento contínuo do sistema. Esses elementos não apenas fortalecem as funcionalidades existentes, mas exploram novas oportunidades, proporcionando inovação e adaptabilidade à medida que a Indústria 4.0 evolui.

A figura a seguir apresenta cada um dos elementos que formam a Indústria 4.0.

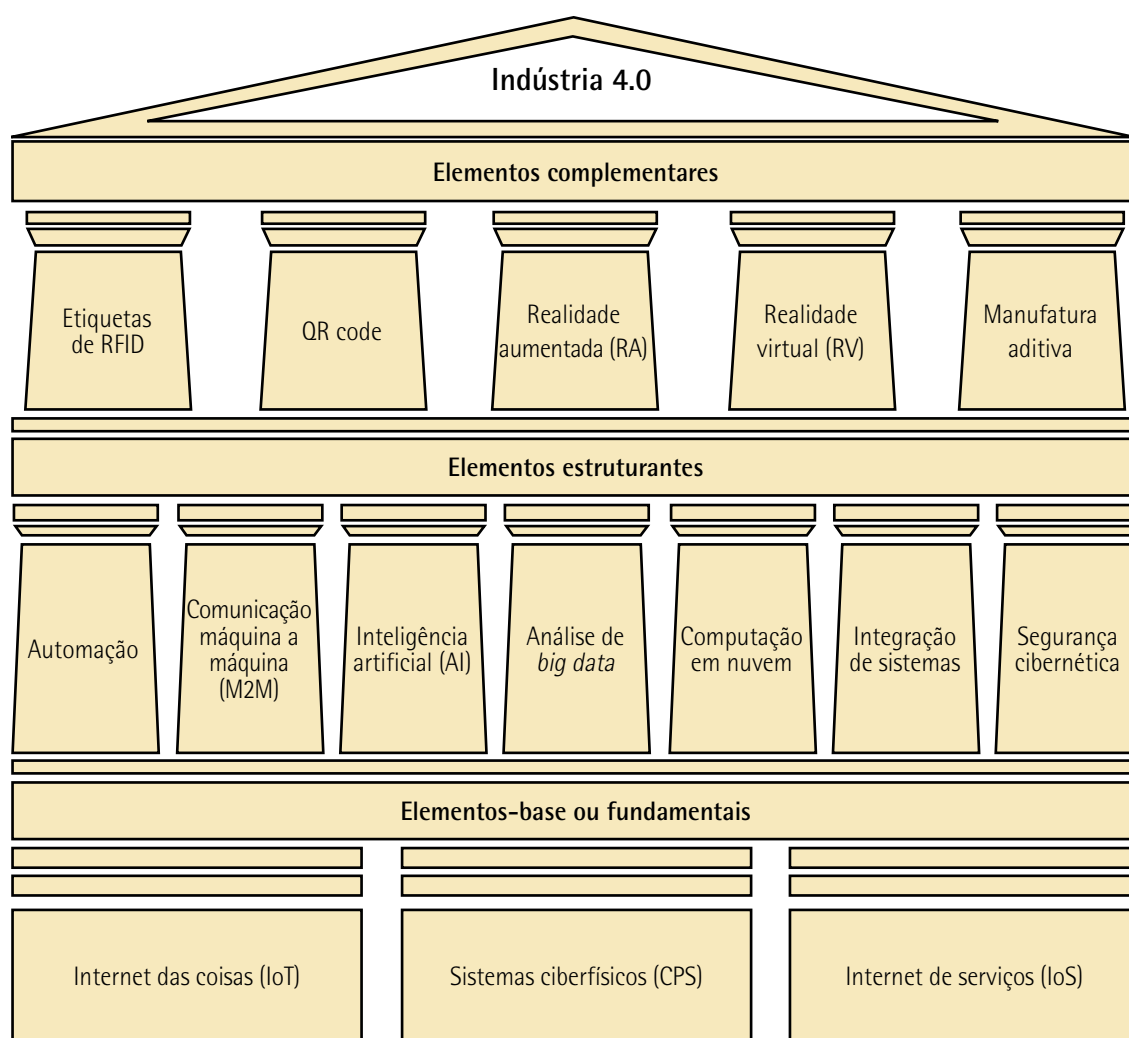


Figura 39 – Elementos formadores da Indústria 4.0

Fonte: Sacomano et al. (2018, p. 39).



Saiba mais

Para conhecer melhor a Indústria 4.0, leia o seguinte livro:

SACOMANO, J. B. *et al.* (org.). *Indústria 4.0: conceitos e fundamentos*. São Paulo: Blucher, 2018.

4.2.2 Tendências atuais

Neste contexto atual, em que cada vez mais surgem novas tendências e soluções, as incertezas aumentam. Desta forma, os velhos fatores críticos de sucesso são substituídos por novos, que naturalmente são mais alinhados às expectativas e objetivos estratégicos dos negócios. O quadro a seguir aponta os velhos e novos fatores críticos de sucesso a que o administrador precisa ter o máximo de atenção.

Quadro 17 – Velhos e novos fatores críticos de sucesso

Velhos fatores críticos de sucesso	Novos fatores críticos de sucesso
Tamanho	Velocidade e agilidade
Definição de papel	Flexibilidade
Especialização	Integração
Controle	Inovação
Lucratividade	Competitividade
Retorno rápido	Sustentabilidade

Fonte: Chiavenato (2021c, p. 318).

A influência da ética e da responsabilidade social na administração contemporânea também se configura como algo extremamente significativo, desempenhando um papel primordial em como as organizações conduzem seus negócios nos dias de hoje. Estes princípios não apenas orientam as práticas internas, mas moldam a percepção e o impacto das empresas na sociedade.

Em primeiro lugar, a construção da reputação e credibilidade é fortemente influenciada pela adoção de práticas éticas e socialmente responsáveis. Empresas que incorporam valores éticos e socialmente responsáveis têm mais chances de ganhar a confiança dos clientes, investidores e parceiros de negócios. Neste sentido, a transparência nas operações e o compromisso com práticas justas contribuem para a construção de relacionamentos sólidos e duradouros.

A satisfação do cliente também está diretamente ligada a esses princípios. Empresas que valorizam a ética demonstram maior preocupação com as necessidades e expectativas dos consumidores, estabelecendo assim a lealdade do cliente e promovendo a continuidade dos negócios.

No recrutamento e retenção de talentos, a ética e a responsabilidade social desempenham um papel fundamental. Profissionais qualificados buscam oportunidades em organizações que compartilham seus valores éticos e sociais. A identificação dos funcionários com os princípios da empresa contribui para a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, para a retenção de talentos.

A responsabilidade social também inclui a consideração do impacto ambiental das operações empresariais. Neste contexto, já comentamos que a sustentabilidade se tornou parte integrante da gestão empresarial, com organizações sendo avaliadas por suas práticas sustentáveis e responsáveis em relação ao meio ambiente.

Além disso, a conformidade ética e social é uma preocupação crescente. Governos e órgãos reguladores têm implementado padrões mais rigorosos, e empresas que não aderem a essas normas podem enfrentar conseqüências legais, multas e perda de licenças comerciais.

A ética também está intrinsecamente ligada à inovação e resiliência. Empresas éticas muitas vezes promovem uma cultura organizacional que valoriza a criatividade e a busca por soluções sustentáveis. A consideração ética na tomada de decisões contribui para a resiliência organizacional diante de desafios em longo prazo.

Conseqüentemente, organizações éticas reconhecem sua responsabilidade nas comunidades em que operam. Investir em iniciativas sociais e contribuir para o desenvolvimento local são maneiras de demonstrar um compromisso contínuo com o bem-estar das comunidades.



Observação

A tendência observada é de crescimento da valorização de práticas éticas e socialmente responsáveis e sustentáveis.

A partir da observação de todas estas tendências, Chiavenato (2021c) menciona algumas tendências para a administração neste tempo:

- Crescente caráter provocativo e universal da administração, fazendo com que ela produza desenvolvimento e oportunidades para as organizações, transcendendo fronteiras e com significância global.
- Aumento gradativo do conceito de administração, assimilando novas incumbências, envolvendo outras partes interessadas e perspectivas dinâmicas do negócio.
- Necessidade de fazer uma gestão ágil, flexível, com comunicação intensiva, valorizando trabalho em equipe e focada em mercados globais e necessidades do cliente.
- Foco na sociedade e economia do conhecimento, valorizando trabalhadores e o capital intelectual, que é um propulsor das inovações no ambiente organizacional.

- Processo de avaliação do administrador a partir da capacidade de agregar valor, riqueza e inovação.
- Método administrativo cada vez mais tecnológico, utilizando intensamente os recursos de TI e da Indústria 4.0.

Exemplo de aplicação

Considerando as tendências da administração apontadas neste tópico, quais delas você identifica como uma realidade no seu ambiente de trabalho?

Desta forma, no dinâmico cenário empresarial contemporâneo, todas essas tendências em administração destacam a percepção que se tem sobre sucesso organizacional. Ao observarmos de perto as transformações que moldam o campo da administração nos dias de hoje, é evidente que a adaptabilidade, a tecnologia e a sustentabilidade emergem como pilares fundamentais.

A agilidade organizacional tornou-se uma virtude essencial, impulsionada pela velocidade das mudanças no mercado global. Empresas ágeis estão abandonando estruturas rígidas em favor de abordagens mais flexíveis, capacitando equipes a se ajustar rapidamente a novas circunstâncias. A Era Digital, por sua vez, revoluciona a forma como as organizações operam, integrando tecnologias inovadoras, como inteligência artificial, automação e análise de dados, para otimizar processos e impulsionar a eficiência.

Além disso, a sustentabilidade tornou-se um imperativo moral e econômico. Empresas modernas estão cada vez mais conscientes do impacto de suas operações no meio ambiente e na sociedade. Modelos de negócios sustentáveis não apenas atendem às expectativas dos consumidores e regulamentações, mas promovem uma gestão responsável dos recursos, contribuindo para um futuro mais equilibrado.

Portanto, diante dessas tendências, é claro que a administração moderna exige líderes adaptáveis, capazes de abraçar a mudança, integrar tecnologias emergentes e priorizar a sustentabilidade. Neste contexto, a capacidade de aprender continuamente e inovar torna-se um diferencial competitivo crucial. A administração do futuro será moldada por aqueles que compreendem a complexidade do ambiente empresarial atual e estão dispostos a liderar suas equipes com visão, ética e resiliência. Assim, ao olharmos para o horizonte da administração moderna, fica evidente que o sucesso duradouro reside na habilidade de evoluir e se adaptar às demandas em constante transformação do mundo empresarial.



Saiba mais

Para conhecer melhor as novas abordagens de administração, leia o seguinte capítulo:

CHIAVENATO, I. Para onde vai a administração? A administração em um mundo exponencial. In: CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021c. v. 2. cap. 9.



Resumo

Nesta unidade, trouxemos diversos conceitos, contextos históricos e fundamentos que objetivavam compreender melhor a administração. Na seção 1, abordamos os conceitos fundamentais de organizações, administração e governança em empresas. Explicamos a necessidade de união para alcançar metas e objetivos, originando as organizações, que podem ser formais (estruturadas) ou informais (baseadas em relações não oficializadas). Destacamos ainda a importância da liderança nos mais diversos tipos de organizações.

Mencionamos a definição de organização como um sistema de trabalho, usando o modelo de empresa como exemplo e discutindo os elementos a ele relacionados (capital, insumos, produtos/serviços, efeitos no meio ambiente, trabalho e energia, entre outros).

Além disso, tratamos de níveis organizacionais, culturas organizacionais e classificações de organizações. Destacamos a importância da cultura organizacional, apresentando e categorizando culturas em clã, inovativa, de mercado e hierárquica.

Apresentamos os conceitos básicos de administração e governança. Destacamos a administração como ciência, arte e tecnologia, envolvendo planejamento, organização, direção e controle. Descrevemos o papel do administrador, além das suas habilidades técnicas, humanas e conceituais, tomando decisões para atingir objetivos. Definimos governança corporativa como um sistema que direciona, monitora e incentiva organizações, envolvendo relacionamentos entre proprietários, conselho, diretoria e órgãos de controle. Exibimos a evolução histórica da governança, incluindo processos como o gigantismo corporativo, dispersão do capital, divórcio entre propriedade e gestão, conflitos na relação de agência e o despertar da governança moderna. Finalizamos o tópico 1 citando os ambientes de governança em uma organização.

Na seção 2 abordamos a evolução do pensamento administrativo, começando com a administração nos tempos remotos, destacando contribuições de civilizações antigas, filósofos gregos, Roma e a transição para a Idade Moderna. O foco se deu a princípio na Revolução Industrial como evento importante para o desenvolvimento e formalização da administração. Em seguida, foram apresentadas as escolas e teorias da administração moderna, destacando a teoria geral da administração (TGA) e suas variáveis: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade/sustentabilidade.

Ainda demonstramos a abordagem clássica da administração, iniciada no século XX, compreendendo duas teorias complementares: a administração científica, liderada por Frederick Taylor, e a teoria clássica, desenvolvida por Henri Fayol. Mencionamos Taylor como ícone da administração científica, que buscou otimizar a eficiência e produtividade, introduzindo princípios como estudo de tempos e movimentos, especialização e remuneração por desempenho. Destacamos seus seguidores, chamados tayloristas, que contribuíram para a Revolução Industrial.

Exibimos a teoria clássica com os trabalhos de Fayol, que propôs 14 princípios universais de administração, enfatizando divisão do trabalho, autoridade, disciplina, unidade de comando e direção, entre outros. As cinco funções administrativas descritas por ele – previsão, organização, comando, coordenação e controle – formam a base de uma administração eficaz. Evidenciamos que, embora criticadas por mecanicismo e desconsideração das habilidades humanas, as abordagens clássicas moldaram a gestão organizacional, influenciando práticas modernas.

Para o tópico 3, trouxemos outras quatro abordagens da administração. Iniciamos com as abordagens humanística e neoclássica. Ressaltamos que a abordagem humanística surgiu como reação à ênfase excessiva na eficiência da abordagem clássica, focando nas relações interpessoais e nas necessidades dos funcionários. Destacam-se pensadores como Mary Parker Follett e Elton Mayo, cujas ideias influenciaram a gestão de pessoas. A abordagem neoclássica, por sua vez, representa uma evolução da teoria clássica, buscando flexibilidade e adaptabilidade diante dos desafios organizacionais. Autores neoclássicos como Peter Drucker, Harold Koontz e Chester Barnard contribuíram para a administração por objetivos (APO), mostrando a importância de estabelecer metas claras e mensuráveis alinhadas aos objetivos organizacionais. A APO promove gestão participativa, autonomia dos colaboradores e revisão periódica de metas, embora apresente desafios como coerção e foco excessivo em resultados mensuráveis.

Ainda trouxemos a abordagem estruturalista da administração, surgida nos anos 1950, que superou limitações das teorias clássicas e de relações humanas. Influenciada por Max Weber, destaca a interdisciplinaridade e analisa organizações como sistemas complexos. A teoria da burocracia de Weber, parte da abordagem estruturalista, enfoca hierarquia, formalização e competência técnica, mas é criticada por rigidez. Já a teoria estruturalista amplia a visão, considerando estruturas formais e informais, grupos e conflitos.

Discutimos também a abordagem comportamental, posterior à estruturalista, estudando o comportamento humano nas organizações. Destacamos que a teoria comportamental da administração, centrada em Abraham Maslow, analisa motivação, enquanto as teorias X e Y de Douglas McGregor abordam estilos de liderança. Vimos como Rensis Likert propôs sistemas de administração variando em participação e confiança. Apresentamos a teoria do desenvolvimento organizacional (DO), que surgiu nos anos 1960 priorizando mudança, participação e desenvolvimento contínuo, considerando organizações como sistemas complexos em constante adaptação.

O item 4 trouxe as abordagens sistêmica e contingencial. Salientamos que a abordagem sistêmica compreende organizações como sistemas interconectados, enquanto a contingencial enfatiza a adaptação às circunstâncias específicas. Ambas influenciaram significativamente a teoria da administração, promovendo uma visão holística e flexível.

Por fim, conhecemos as tendências atuais da administração, como o foco na ética, responsabilidade social, agilidade organizacional, tecnologia e sustentabilidade, destacando a necessidade de líderes adaptáveis e inovadores para o sucesso duradouro.



Exercícios

Questão 1. Em relação aos conceitos de administração e de governança, avalie as asserções e a relação proposta entre elas.

I – Administração e governança são dois conceitos idênticos.

porque

II – Tanto a administração quanto a governança dizem respeito, exclusivamente, ao sistema de regras, práticas e processos pelos quais uma organização é dirigida, controlada e presta contas.

Assinale a alternativa correta.

A) As asserções I e II são verdadeiras, e a asserção II justifica a I.

B) As asserções I e II são verdadeiras, e a asserção II não justifica a I.

C) A asserção I é verdadeira, e a asserção II é falsa.

D) A asserção I é falsa, e a asserção II é verdadeira.

E) As asserções I e II são falsas.

Resposta correta: alternativa E.

Análise da questão

Vimos, no livro-texto, que administração e governança são dois conceitos diferentes. A administração refere-se ao processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização para atingir objetivos específicos. Já a governança relaciona-se ao sistema de regras, práticas e processos pelos quais uma organização é dirigida, controlada e presta contas.

Questão 2. (Enade 2018, adaptada) Leia o texto a seguir.

As organizações, como fenômenos complexos que representam, são influenciadas por alterações que ocorrem ao longo do tempo em função das demandas sociais, políticas, econômicas, culturais e, mais precisamente no contexto atual, tecnológicas. Tais alterações demandam entendimento dos processos que envolvem o ciclo de vida dessas entidades e as formas pelas quais elas devem ser gerenciadas, considerando a articulação entre os elementos de seu planejamento estratégico. Além de se tornar substancial para o fomento e a formulação de estratégias, compreender os aspectos históricos, econômicos, contextuais e políticos de uma organização é fator preponderante para o seu sucesso.

Adaptado de: JUNQUEIRA, E.; FREZATTI, F. *Perfil do sistema de controle gerencial das empresas brasileiras*. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2015.

A partir das ideias apresentadas no texto, assinale a opção que descreve a corrente teórica mais adequada à interpretação do cenário apresentado.

- A) Escola burocrática, que postula a necessidade de modelos racionais para criação da estrutura organizacional, à luz do planejamento estratégico da organização.
- B) Abordagem das relações humanas, que postula que a estrutura da organização se fortalece com a criação de sistemas organizacionais interdependentes, cuja principal característica é a competência técnica.
- C) Escola comportamentalista, que prevê a adaptação organizacional associada à classificação dos profissionais por aspectos relacionados à motivação, o que torna a mudança organizacional independente das pessoas.
- D) Escola clássica da administração, que propõe que a mudança organizacional se estabeleça por meio de métodos e técnicas que busquem a máxima eficiência das atividades organizacionais e, assim, constitua-se como organização racional de trabalho.
- E) Abordagem contingencial, que propõe a possibilidade de adaptação das organizações às alterações contextuais que as acometem, permitindo que possam utilizar modelos, ferramentas e instrumentos adequados às suas demandas.

Resposta correta: alternativa E.

Análise da questão

As características da escola burocrática são o princípio da hierarquia, a formalização, a divisão do trabalho, a impessoalidade e a previsibilidade do comportamento.

A abordagem das relações humanas ou teoria das relações humanas tem como características a consideração de que o ser humano tem sentimentos, que não pode ser reduzido a um comportamento

simples e mecânico, e que é necessário o seu reconhecimento e sua aprovação social. Há a preocupação com a valorização dos funcionários e o seu bem-estar.

A escola comportamentalista traz como características a ênfase nas pessoas e em suas necessidades, motivação, relacionamento e crescimento. Diferentemente da abordagem das relações humanas, a teoria comportamental enfatiza as pessoas. No entanto, apresenta uma abordagem mais ampla e holística do ambiente organizacional.

A escola clássica da administração privilegia a ênfase na estrutura organizacional e a busca pela eficiência máxima por meio da especialização das atividades e dos funcionários. Caracteriza-se também pelo emprego da autoridade e, como resultado esperado, a obediência, a disciplina e o comprometimento.

A abordagem contingencial ou teoria da contingência baseia-se na mudança constante do ambiente externo à organização. Dessa forma, a empresa necessita se adaptar e se ajustar às constantes alterações ambientais e tecnológicas e não se baseia apenas em um modelo de organização.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.