

## O PERCURSO HISTÓRICO DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Carlos Renato Theóphilo\*  
Reginaldo Moraes de Macedo \*\*  
Heráclides Veloso Marques\*\*\*

**Resumo:** O objetivo do presente estudo foi promover uma análise do percurso histórico das teorias da administração com o propósito de demonstrar como evoluíram sob uma perspectiva crítica a partir de seus autores seminais. Trata-se de uma pesquisa de natureza crítico-reflexiva desenvolvida a partir da análise das obras originais dos próprios autores das teorias. O estudo revela, entre outros aspectos, que as teorias, modelos e categorias organizacionais, por se manifestarem de forma política foram diretamente influenciadas pelo momento histórico e pelo meio ambiente e demais participantes do amplo e complexo sistema estrutural em que se encontram inseridas.

**Palavras-chave:** Teorias da Administração; Percurso Histórico; evolução histórica; teorias administração.

**Abstract:** The aim of this study was to provide an analysis of the historical background of development of theories of administration for the purpose of showing how did its evolution under a critical perspective of the authors

---

\* Mestre e Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP. Professor-pesquisador da Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes), no curso de Graduação em Ciências Contábeis e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social (PPGDS). Professor-pesquisador da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Econômicas (Fipecafi/USP). Membro da Academia Mineira de Ciências Contábeis. Membro da Academia Brasileira de Ciências Brasileira de Ciências Contábeis. E-mail: crtheophilo@uol.com.br

\*\* Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG/FACE/Cepead). Mestre em Desenvolvimento Social pela Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). Professor do Departamento de Ciências da Administração da Unimontes e do Curso de Graduação em Engenharia da Produção das Faculdades Santo Agostinho (FASA). E-mail: reginaldo.m.macedo@gmail.com

\*\*\* Mestre em Administração pela FEAD. Professor dos Cursos de Graduação em Administração das Faculdades Integradas Pitágoras, das Faculdades Santo Agostinho (FASA). E-mail: kid.veloso@yahoo.com.br

that gave rise to theories. It is a literature which have been consulted in the works of the authors of the theories. The study reveals among other things that the theories, models and organizational categories, for speaking in a political way were directly influenced by the historical moment and the environment and other participants of large and complex structural system in which they are embedded.

**Keywords:** Theories of Administration; Historic route; historical evolution; theories administration.

**Resumen:** El objetivo de este estudio es proporcionar un análisis de los antecedentes históricos de el desarrollo histórico de las teorías de la administración con el fin de mostrar cómo hizo su evolución bajo una perspectiva crítica de los autores que dieron lugar a las teorías. Es una literatura que han sido consultados en las obras de los autores de las teorías. El estudio revela entre otras cosas que las teorías, modelos y categorías de organización, para hablar de una manera política fueron directamente influenciados por el momento histórico y el medio ambiente y otros participantes de grande y complejo sistema estructural en el que están inmersos.

**Palabras-Clave:** Las teorías de la Administración; Ruta histórica; evolución histórica; administración teorías.

## INTRODUÇÃO

O objetivo do presente estudo foi promover uma análise do percurso histórico das teorias da administração, com o propósito de demonstrar como evoluíram sob uma perspectiva crítica a partir de seus autores seminais.

McKinley (2010) aponta os cinco domínios em torno dos quais as teorias organizacionais se desenvolveram, quais foram: o ambiente; o conhecimento gerencial e organizacional; as transações econômicas e a gestão; o pensamento organizacional, as normas e os valores; e a crítica ontológica e epistemológica. De acordo com este autor, partindo de uma tradição estrutural e da preocupação com o estabelecimento de procedimentos que maximizassem a eficiência e, posteriormente, a eficácia organizacionais, as teorias organizacionais caminharam, em segundo instante, para a ampliação de seu escopo avaliativo, passando a integrar o meio ambiente e as relações com as organizações. Passando a uma expansão em múltiplas direções, as teorias organizacionais buscaram de forma quase simultânea a ampliação tanto do conhecimento macro (englobando discussões sobre o meio ambiente) quanto do conhecimento micro (pelo aprofundamento do

conhecimento gerencial e organizacional). A Teoria da Firma e a Análise dos Custos das Transações trouxeram da Economia para as teorias organizacionais novas análises, constituindo-se o terceiro domínio de investigação, enquanto a busca pelo sentido do pensamento organizacional, das normas e dos valores, constituíram o quarto domínio, a partir dos anos 1970 e 1980, com vistas à compreensão da simbologia, dos significados, da cultura e dos posicionamentos sociais. Por fim, o quinto domínio envolve a própria discussão da ontologia (o que é conceitualmente a organização) e da epistemologia (como se conforma e se constrói a organização), o que pode ser considerando o nível mais alto de abstração dos estudos das teorias organizacionais.

Por sua vez, Thompson (2003), inicia sua discussão apresentando e discutindo as teorias consideradas como Clássicas, envolvendo autores como Taylor, Fayol, Weber, Mayo e Bertalanffy. A partir deste ponto, o autor explica o impacto da contingência sobre as organizações, a qual pode ser compreendida como as interações e alterações dinâmicas na morfo-estrutura organizacional ocorrida a partir de seus pontos de contato com o meio ambiente. Lawrence e Lorsch tornam-se base da discussão, principalmente, no que se refere ao estabelecimento de um entendimento que busca a relativização das organizações em termos de seus objetivos e do meio ambiente em que se encontram inserida; assim, a partir desse entendimento, as organizações não podem mais ser compreendidas como iguais e passíveis de aplicação de técnicas e procedimentos universais de gestão. A análise de fatores como a tecnologia, assim como as relações de poder, as interações entre os entes envolvidos nos processos organizacionais e os níveis de estabilidade e/ou dinamicidade do meio ambiente, passa, então, a ser importante para o estudo das organizações.

Scott (1961) busca apresentar e analisar as teorias clássicas, a escola neoclássica e a teoria moderna. A teoria clássica é tratada a partir de Taylor e seus princípios fundamentais para a melhoria dos processos, apresentando também crítica à visão limitada, a qual ignorava completamente a relevância dos aspectos motivacionais humanos. A escola neoclássica, na visão do autor, não tem como objetivo renegar a teoria clássica, e sim, expandi-la agregando a organização informal e seus impactos à teoria anterior. Ainda, neste momento, o autor apresenta as principais características da organização informal sob a égide da teoria neoclássica. A teoria moderna, ainda segundo o autor, enfoca a organização com um conjunto de subsistemas inter-relacionados formados pela integração de diversas variáveis que ao se relacionarem tanto interna quanto externamente, permitem a estruturação da organização, sendo objetivos da organização neste contexto, o crescimento, a estabilidade e a interação.

O presente estudo se desenvolve por meio de uma pesquisa de natureza crítico-reflexiva, desenvolvida a partir da análise das obras originais dos próprios autores das teorias.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.2 A Escola Clássica**

É função precípua dos sistemas de administração garantir “o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1990, p. 24) e “o máximo de prosperidade somente pode existir como resultado do máximo de produção” (TAYLOR, 1990, p. 26). Para o empresário, a prosperidade deriva tanto da maximização dos retornos financeiros, quanto da constituição perene do empreendimento empresarial, ao passo que para o empregado tal objetivo será atingido a partir da percepção de salários substancialmente superiores aos de seus congêneres menos eficientes e, ainda, “habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível esses gêneros de trabalho” (TAYLOR, 1990, p. 24).

Taylor (1990) visa à maximização da eficiência dos processos, em especial daqueles relacionados às atividades produtivas, sendo a vadiagem no trabalho considerada um dos principais problemas do sistema produtivo. Assim, defende o planejamento das tarefas, o gerenciamento da mão-de-obra (seleção científica, treinamento, orientação e aperfeiçoamento do trabalhador), o controle e a disciplina como sendo as bases de sua atuação, embora outros princípios possam ser identificados no decorrer da obra. Apontam-se como mecanismos especialmente importantes da Administração Científica, a saber: a) o estudo dos tempos e movimentos; b) a organização racional do trabalho; c) a chefia numerosa e funcional; d) a padronização de métodos e equipamentos; e) a estruturação do trabalho por meio de fichas de instrução e treinamento; f) pagamento diferenciado; e g) sistema de rotina. Para o autor, a separação entre as atividades de concepção e operação das tarefas era fundamental, devendo a primeira estar sob o controle da empresa, cabendo assim ao empregado apenas a execução do que lhe for atribuído. A análise empírica encontra-se na base do sistema taylorista.

Para Fayol (1978, p. 33), é possível estabelecer regras e princípios gerais para a administração a fim de garantir “a saúde e o bom funcionamento do corpo social”. O conhecimento gerencial e administrativo é tão impor-

tante que deve ser atividade de ensino obrigatório em todos os níveis do conhecimento. A organização deve ser funcionalmente dividida em seis níveis, sendo o maior o de “diretor”, em que predomina a capacidade administrativa (concepção), e o menor o de “operário”, com prevalência da capacidade técnica (operação). “À medida que se sobe na escala hierárquica do pessoal das empresas, a importância relativa da capacidade *administrativa aumenta*, enquanto a da capacidade *técnica diminui*” (FAYOL, 1978, p. 22). De forma geral, a empresa pode ser dividida em áreas funcionais (técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas), sendo que os principais elementos da prática administrativa são o planejamento, a organização, o comando, a coordenação (ou direção) e o controle; (modernamente, as funções foram reagrupadas em Planejamento, Organização, Direção, Liderança e Controle).

Fayol (1978, p. 35-53) ainda enuncia 14 princípios básicos para a gestão, quais sejam: a) divisão do trabalho cuja finalidade é “produzir mais e melhor, com o menos esforço”, permitindo “reduzir o número de objetivos sobre os quais devem ser aplicados a atenção e o esforço” podendo ser aplicada a todos os tipos e níveis de trabalho para os quais concorre um número significativo de trabalhadores e em que se “exigem diferentes classes de aptidões”; b) autoridade que “consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer” e que se constitui a partir da autoridade estatutária ou regimental, inerente ao cargo, e da autoridade pessoal, vinculada a características, habilidades e/ou conhecimentos individuais, sendo que ambas se complementam e originam a responsabilidade entendida. Em qualquer lugar onde se exerça a autoridade nascerá uma responsabilidade; c) disciplina consiste no respeito a critérios considerados importantes para a manutenção da relação entre a empresa e seus agentes relacionando-se essencialmente “as obrigações de obediência, de assiduidade, de atividade e de presença”; d) unidade de comando ou “para a execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens somente de um chefe”; e) unidade de direção em que “um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo”; f) prevalência dos objetivos coletivos sobre os individuais seja em nível familiar, empresarial ou político; g) remuneração entendida como a contrapartida justamente acordada entre o empregado e o empregador, visando a satisfazer a necessidade de ambos, ressaltando a existência da remuneração por dia, por tarefa e por peça, bem como a estruturação e percepção de prêmios por produção, a participação nos lucros empresariais; h) a centralização que pode ser compreendida como a extensão da ação do chefe em relação aos seus subordinados e que “não é um sistema de administração, nem bom nem mau, podendo ser adotado ou abandonado à vontade dos dirigentes ou das circunstâncias;

entretanto, existe sempre, em maior ou menor grau. i) hierarquia formada pela cadeia linear que se estende do chefe (autoridade superior) aos agentes inferiores; j) disciplina ou ordem que tanto pode ser material, “um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar”, ou social, “um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar”, e que neste caso deve ser complementado por “o homem certo no lugar certo” implicando para seu atingimento na boa organização do ambiente empresarial e de sua estrutura, bem como no adequado processo de recrutamento; k) equidade compreendida como resultante “da combinação da benevolência e da justiça” visando o tratamento adequado às demandas da mão-de-obra; l) estabilidade da mão-de-obra buscando garantir o tempo necessário para o desenvolvimento do agente em sua função; m) iniciativa como ação e medida de proposição, concepção e capacidade de execução de atividades; e n) o espírito de equipe pelo qual a equipe deve ser mantida coesa.

Embora as semelhanças entre os modelos de gestão apresentados por Taylor (1990) e Fayol (1978) possam ser estabelecidas como, por exemplo, a divisão da tarefa, o planejamento e controle como funções importantes e a busca pela maximização da eficiência, as diferenças também são igualmente perceptíveis, dentre outras, a saber: a orientação organizacional em que as ações administrativas devem ser executadas (modelo *top-down* para Fayol e *bottom-up* para Taylor), bem como a forma de supervisão desenvolvida (linear-hierárquica para Fayol e funcional para Taylor). Embora a gestão possa assumir contornos ligeiramente diferentes na Escola Clássica e Administração Científica, sobressai o objetivo de manter o controle da mão-de-obra, garantir os recursos que visem à maximização da eficiência dos meios produtivos.

Ford (1960), por sua vez, desenvolveu o conceito de produção em massa, baseando seu entendimento administrativo nos princípios da intensificação, da economicidade e da produtividade. Em termos de contribuições para a ciência administrativa, a atuação de Ford deu-se, principalmente, pela idealização da linha de montagem que permitiu a produção em série e a adoção do sistema de minimização dos custos por escala; a integração vertical também é um dos pilares do sistema fordista. Os processos de gerenciamento da mão-de-obra são particularmente importantes na condução das ações de gestão por parte de Ford (1960); o controle tanto no ambiente interno (fábrica) quanto externo (vida social) constituía-se de fator primordial.

Em seguida, Braverman (1987), alinhado à teoria marxista, analisa criticamente os impactos socioeconômicos da dinâmica de compra e venda da força de trabalho pelo detentor dos meios de produção, a qual paga por

algo, a priori, infinita em termos de mensuração (a capacidade humana de extrapolar a função e agregar valor ao produto ou serviço que se fabrica ou realiza), mas que é limitado pelas restrições do próprio trabalhador, do ambiente empresarial e de outros fatores que impedem a total transformação deste potencial. O autor discute a gerência enquanto instrumento de controle que se utiliza da fragilidade econômica do trabalhador e do expediente da divisão (socioeconômica e técnica) do trabalho como forma de alienação do trabalhador e maximização da eficiência produtiva e consequente crescimento da concentração de capital pelos capitalistas (principalmente dos industriais).

### **2.3 A Visão Burocrática**

Segundo Weber (1999, p. 128), “[...] a dominação, ou seja, a probabilidade de encontrar obediência a um determinado mandato pode fundar-se em diversos motivos de submissão”, dentre os quais é possível citar as inter-relações utilitárias estabelecidas entre governantes e governados, bem como basear-se em mero costume, hábito ou comportamento ou, ainda, no afeto ou inclinação pessoal do subordinado, embora “a dominação que repousasse apenas nestes fundamentos seria relativamente instável”.

A dominação necessita, portanto, de legitimidade para ocorrer e sua materialização desenvolve-se em três sistemas quais sejam as dominações legal, tradicional e carismática, embora as duas últimas não apresentem a imparcialidade, a eficácia e a eficiências necessárias às organizações empresariais ou públicas (WEBER, 1999). A dominação tradicional encontra-se fundamentada na herança de posição social ou econômico-financeira a qual se ostenta com vistas a manter a diferenciação em relação aos subordinados, constituindo como exemplos, as relações patrimonialistas em geral (feudais, patriarcais, monárquicas e coronelistas). Adicionalmente, a dominação carismática envolve o estabelecimento da liderança a partir do fortalecimento de crenças ligadas à superioridade do indivíduo em relação aos demais, ligada à capacidades especiais e desejadas pelo grupo social e, assim, a dominação persiste pelo tempo em que tais capacidades puderem ser demonstradas e forem de utilidade para o grupo social; seu arrefecimento ou descontinuidade implica na busca por novo líder que de tais capacidades (ou outras consideradas mais relevantes) possa valer-se.

Ainda conforme Weber (1999, p. 129), a dominação burocrática é a mais pura forma de dominação legal, uma vez que esta se encontra baseada no estatuto, ou documento aceito pela comunidade como direcionador legal. Desta forma, “[...] obedece-se não à pessoa em virtude de seu direito

próprio, mas à *regra* estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. Também quem ordena obedece, ao emitir uma ordem, a uma regra.”

Ressalte-se que a superioridade da burocracia sobre outras formas de organização fundamenta-se na superioridade da técnica, uma vez que a diferença entre a maneira usual de gerenciamento e a forma burocrática é comparável em amplitude à distância entre o uso da máquina e o seu não uso. “Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e de pessoal – são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática, especialmente, em sua forma monocrática” (WEBER, 1946, p. 249).

Ainda segundo Weber (1946, p. 260), a burocracia torna-se solução para os problemas gerenciais dos grandes estados modernos, tendo-se em vista que disponibiliza os meios para a adequada coordenação dos recursos estatais. Isto pode ser explicado pela “regularidade abstrata da execução da autoridade, que, por sua vez, resulta da procura de ‘igualdade perante a lei’ no sentido pessoal e funcional [...]”. Note-se que a burocracia é, portanto, a manifestação organizada e estruturada da própria democracia, baseada na superioridade da técnica e, conseqüente, minimização do patrimonialismo e personalismo na gestão da coisa pública. O poder de execução encontra-se, portanto, no cargo ocupado pelo especialista e não neste em si e em suas capacidades e habilidades pessoais, mas técnicas.

O objetivo principal da burocracia, para Weber (1999, p. 129) é garantir o gerenciamento de forma imparcial, “[...] sem a menor influência de motivos pessoais e [...] sentimentais, [...] livre de arbítrio e caprichos e, particularmente [...] de modo estritamente formal, segundo regras racionais ou, quando elas falham segundo pontos de conveniência.”

De acordo com Weber (1999, p. 130), “[...] é decisivo, todavia que o trabalho rotineiro seja entregue, de maneira predominante e progressiva, ao elemento burocrático”, uma vez que “[...] as formas de dominação burocrática estão em ascensão em todas as partes”.

As principais características das organizações burocráticas são o apego ao caráter legal das normas e regulamentos, a formalidade nas comunicações, a racionalidade e divisão do trabalho, a impessoalidade das relações, a hierarquização da autoridade, a padronização das rotinas e procedimentos, a meritocracia, a especialização da gestão (desmaterializando o direito natural de gestão a partir da propriedade, a profissionalização dos participantes e a previsibilidade do funcionamento). (WEBER, 1946, 1999)



“O terreno adequado à burocratização de uma administração foi sempre o desenvolvimento específico das tarefas administrativas”, embora isto não tenha ocorrido em todos os Estados organizados em épocas anteriores, uma vez que lhes faltava à racionalidade que permitiria, em última instância, definir e operacionalizar os pressupostos básicos da burocracia enquanto sistema administrativo. “A burocratização é ocasionada mais pela ampliação intensiva e qualitativa e pelo desdobramento interno do âmbito das tarefas administrativas do que pelo seu aumento extensivo e quantitativo”, assim, há que se ressaltar que a burocracia carrega em seu bojo a busca pela eficiência e pela eficácia, devendo-se evitar seu desmesurado crescimento e que não traga em si os benefícios intrínsecos da racionalidade, expressa pelo controle e organização. (WEBER, 1946, p. 243-246)

A Burocracia desenvolve-se tanto na esfera pública quanto na privada. Na primeira envolve a própria “autoridade burocrática” (cuja organização se dá por meio da estruturação física da “repartição”), enquanto na última propicia a formação da “administração burocrática” (e se organiza por meio do “escritório”). Desta forma, a burocracia constitui o ápice do desenvolvimento da racionalidade teórica e empírica sendo “caracteristicamente moderna”. (WEBER, 1946, p. 231; 1999)

Como decorrência das características intrínsecas da dominação burocrática, o funcionário burocrático é a resultante da especialização, do treinamento e da impessoalidade do poder (o qual não se origina ou deriva do funcionário, mas pelo menos se faz percebido; isto implica que a capacidade de realização não é imposta pelo funcionário, mas, sim, por meio do mesmo, sendo, em última instância um canal impessoal e técnico pelo qual se dissemina para o ambiente social).

Entretanto, o próprio autor entende que não existem organizações totalmente burocráticas, haja vista, que nenhuma dominação, no sentido de gestão, “[...] é exercida unicamente por funcionários contratados. Isto é totalmente impossível [...]”, (WEBER, 1999, p. 130), como, por exemplo, no caso das associações políticas em que os critérios para seleção não estão relacionados às questões de mérito e sim a fatores relativos ao direito de herança, carisma, ou outros que apresentam maior possível de atendimento aos interesses individuais.

Adicionalmente, Weber (1999, p. 130), constata que “[...] tampouco é possível encontrar um quadro administrativo que seja de fato puramente burocrático”, uma vez que os cargos mais altos, normalmente, estão vinculados às questões políticas, honoríficas, carismáticas ou dignitárias.

Merton (1978) apresenta as disfunções da burocracia, ou funciona-

mentos não previstos por Weber, os quais podem ser resumidos no excesso de formalização e regulamentação, tanto nos processos operacionais quanto de comunicação, na resistência às mudanças, na despersonalização dos relacionamentos, no abuso de poder e nas dificuldades de relacionamento com o público e conflitos com os clientes.

O autor também critica a administração burocrática por sua tendência à não discussão pública dos métodos empregados, resultando em problemas de transparência. O apego à disciplina também é especialmente tratado dada a facilidade com que esta característica torna-se pernicioso e constrangedora para os indivíduos ocupantes de cargos públicos.

Igualmente importante para Merton (1978) é o fato de que a estrutura burocrática fundamenta-se na impessoalidade, e, portanto, dispensa e ignora a complexidade das relações humanas estabelecidas no âmbito da máquina administrativa, tanto interna (relações entre os ocupantes dos cargos públicos) quanto externamente (relações entre os burocratas e os cidadãos). No que se refere à empresa privada, tal distanciamento gera dificuldades de percepção da organização em relação aos interesses de seus clientes.

Mesmo tendo sofrido severas (e justificadas críticas, em muitos aspectos), a burocracia atravessou o Século XX propiciando a melhoria das práticas de gestão em organizações públicas e privadas, permitindo a redução da visão patrimonialista dos gestores e a organização dos recursos à disposição dos gestores públicos.

## **2.4 A Teoria de Relações Humanas**

A Administração Científica teve como objetivo principal a maximização da eficiência da produção e com este fim diversos estudos foram levados adiante nas primeiras décadas do século XX, visando, inclusive, determinar os impactos de variáveis ambientais como, por exemplo, iluminação, temperatura e ruídos do ambiente de trabalho, o que foi constatado que alteravam consideravelmente o ritmo e a qualidade do trabalho.

A Experiência de Hawthorne tinha o objetivo de determinar a correlação entre a iluminação e a produtividade e foi dividida em três fases, a saber: a) pesquisas específicas sobre iluminação: tendo sido criados dois grupos, o de controle e o de observação, os quais desempenhavam as mesmas atividades sob as mesmas condições, à exceção da variação da intensidade de luminosidade, os resultados obtidos apontaram aumento de produtividade em ambos os grupos; b) a sala de montagem de relés, em que

cinco moças foram destacadas para o trabalho enquanto uma outra fornecia as peças necessárias, esta etapa foi dividida em 12 períodos em que 1) foi medido e estabelecido padrão de referência de produção em 2400 relés por semana por moça; 2) ocorreu a mudança para o ambiente de controle e analisou-se o impacto desta mudança; 3) alteração no sistema de pagamento e indicou aumento de produção; 4) mudança no horário de trabalho por meio de intervalos de cinco minutos gerando novo aumento de produção; 5) intervalos de descanso aumentados para 10 minutos gerando novo aumento de produção; 6) nova alteração: três intervalos de cinco minutos pela manhã e à tarde, havendo quebra de ritmo de trabalho estagnação da produção; 7) retorno aos dois intervalos de 10 minutos em ambos os turnos, ocorrendo novo aumento de produção; 8) diminuição de 30 minutos na jornada de trabalho, propiciando acentuado crescimento da produção; 9) nova redução de 30 minutos na jornada de trabalho, ocasionando estagnação da produção; 10) retorno da jornada de trabalho até às 17h com novo aumento da produção; 11) definição de semana de 5 dias com sábado livre, gerando discreto aumento de produção; e 12) retorno às condições de trabalho da etapa 3, com inesperado aumento de produção chegando a 3000 relés por semana por moça ; c) o programa de entrevistas, com intuito de determinar a opinião dos colaboradores acerca da supervisão realizada na fábrica, tendo sido ouvidos mais de 20.000 empregados, propiciando a descoberta da organização informal; e d) a sala de montagem de terminais, em que se pode perceber a formação de acordos informais para determinação de uma quantidade considerada razoável para a produção máxima do grupo. (MAYO, 1945)

Os principais resultados da pesquisa foram, a saber: a) as relações interpessoais e sociais são, até certo ponto, determinantes da produção e da produtividade; b) o comportamento individual encontra-se apoiado nas regras sociais, sendo o indivíduo instado a comportar-se em conformidade com o padrão social vigente no grupo social em que se encontra inserido; c) as recompensas materiais pelo trabalho não são principal fonte de satisfação; d) as recompensas e as sanções sociais são tão ou até mesmo mais fortes que as recompensas e sanções institucionais (MAYO, 1945). O relatório final da Experiência de Hawthorne, posteriormente publicado, com suas conclusões consideradas inesperadas em relação aos objetivos iniciais da pesquisa, pode ser considerado o documento fundador da Escola de Relações Humanas.

Mouzelis (1975) apresenta as subescolas de Relações Humanas, iniciando-se pela Escola Ortodoxa que se focou na distinção das organizações formais e informais e da preponderância das relações sociais e interpessoais

e de seus impactos sobre o comportamento individual e culminando com aquela definida por Warner e a Escola de Chicago que buscava aprofundar o estudo do comportamento social e organizacional a partir de um conjunto mais estruturado de variáveis, envolvendo, por exemplo, classe social, religião, raça, procedência família, dentre outros. Em termos evolutivos, a Teoria das Relações Humanas buscou, em princípio, compreender os processos do comportamento organizacional de maneira ampla, tanto em nível individual quanto coletivo, passando, em segundo momento, à fase da abstração, no qual a teoria passou a ser considerada como base para estruturação de nova abordagem prescritiva e ou normativa visando ao abandono do modelo taylorista-fordista, no que se refere ao modo de interação interpessoal e gerencial da mão-de-obra; no terceiro momento, ocorre um retorno à análise mais descritiva de processos, entretanto, a partir de uma visão mais crítica.

A Escola de Teoria de Relações Humanas sofre críticas pela simplicidade da Experiência de Hawthorne, pela extrapolação de resultados a partir do estudo de um único caso, pela tentativa de explicar comportamentos e prescrever ações e medidas de planejamento dos meios produtivos partindo-se, única e exclusivamente, da visão e da análise do indivíduo.

## **2.5 A Teoria Geral de Sistemas e a Abordagem Contingencial**

As teorias organizacionais consideradas clássicas direcionaram seu foco de estudo e de análise para a organização quer fosse para os métodos e processos de produção (Administração Científica), funções e processos gerenciais (Escola Clássica), estrutura e funcionamento da organização informal (Relações Humanas), sendo também possível destacar a abordagem sociológica da Burocracia. É traço comum em todas estas teorias e abordagens a visão centrada na organização, assim como a perceptível evocação do determinismo e, em última instância, até mesmo de certo reducionismo da complexidade das organizações.

A Teoria Geral de Sistemas, por sua vez, trazida à luz da Administração, por Katz e Kahn (1976), importa os conceitos e abstrações da teoria biológica de mesmo nome, desenvolvida por von Bertalanffy (1973), fundamentada na visão funcionalista (mesmo que orgânica) de sistemas que podem ser definidos como um conjunto de partes interdependentes e, ao mesmo tempo, independentes, cada qual com seu objetivo específico, assim como processos suficientes para a execução de suas atividades fins, mas que ao serem integrados passam a buscar o atingimento de um objeti-

vo final diferenciado e mais amplo, qual seja, na maioria dos casos, o funcionamento geral do próprio sistema. Os sistemas podem então, ser classificados sob diversas categorias em abertos ou fechados, simples ou complexos, e, ainda, físicos ou abstratos.

Os sistemas abertos são *a priori* a essência dos organismos vivos e caracteriza-se pela importação e exportação (e conseqüente mudança interna durante os mecanismos de processamento) de matéria, energia, dada e informações com o ambiente externo ao próprio organismo. (VON BERTALLANFY, 1973)

As organizações constituir-se-iam, desta forma, simultaneamente, em sistemas abertos, complexos com características físicas (recursos dos mais diversos e disponíveis para consumo além dos próprios resultados de suas operações e funcionamento) e abstratas (cultura, comportamento e conhecimento). A transacionalidade é à base do ciclo de entrada, processamento e saída, sendo que a estruturação das transações decorre do estabelecimento de subsistemas. O aumento da complexidade organizacional fomenta a geração de novos subsistemas por meio de processos de diferenciação e especialização, tendo-se em vista que a organização, enquanto sistema aberto visa garantir o “estado firme”, ou seja, a manutenção do equilíbrio entre as dinâmicas interna e externa. São ainda características importantes dos sistemas abertos e presentes nas organizações a retroalimentação pela qual a organização melhora a sua taxa de eficiência, a equifinalidade explicada como a possibilidade de diversas soluções concorrentes e viáveis e entropia negativa a qual pode ser entendida como a necessidade de realização de trabalho com vistas à minimização das chances de desagregação dos subsistemas e processos organizacionais. (KATZ; KAHN, 1976)

Há que se ressaltar, entretanto, que as organizações sempre estiveram inseridas em ambientes, mais ou menos, estáveis, dependendo do período histórico, produtos ou serviços ofertados em maior ou menor disponibilidade de recursos e de acesso aos mercados. A contribuição trazida pela Teoria Geral de Sistemas foi à organização de um *corpus* teórico e de um *locus* empírico os quais permitiram adotar postura consciente das interações entre a organização e seus constituintes básicos (os subsistemas), bem como entre a organização e o ambiente externo. Assim, frisa-se que a Teoria Geral de Sistemas não criou os sistemas, subsistemas e o ambiente externo, e, sim, permitiu a ampliação da lente de análise organizacional tanto em direção ao seu interno quanto ao seu exterior.

Avançando a partir da perspectiva da Teoria Geral de Sistemas, consideráveis são as contribuições de Lawrence e Lorsch, os quais buscavam

compreender os motivos que conduziam os indivíduos a constituir organizações culminando com o estabelecimento dos elementos-chaves de sua visão do comportamento organizacional, quais foram: “[...] pessoas, e não organizações; têm objetivos; [...] as pessoas têm que estar juntas para que as diversas atividades nas organizações possam se coordenar; e [...] a eficácia da organização é medida pelo grau de adequação com que as necessidades dos seus membros são satisfeitas através das interações com o ambiente.” (PUGH; HICKSON, 2004, p. 79).

O modelo de Lawrence e Lorsch preconiza que a resposta das organizações aos estímulos ambientais ocorre por meio da diferenciação, ou seja, as estruturas organizacionais adaptam-se e diferenciam-se de forma a responder de forma mais rápida e contundente ao estímulo ambiental. Entretanto, a diferenciação estabelece novos padrões de relações, principalmente, em termos de controle e gerenciamento, e isto, em última análise gera dificuldades para manutenção de estruturas tão distintas médio ou longo prazo. Se em primeiro momento, a diferenciação oportuniza a resposta ao estímulo ambiental, gera também, uma maior dificuldade de gerenciamento interno, o que, desenvolve a necessidade de absorção e reestruturação da diferenciação por meio de integração, reduzindo os impactos negativos e permitindo a melhoria dos processos de gestão. Pode-se, então, afirmar, que a diferenciação é a resposta ao estímulo externo e a integração e a assimilação desta resposta ao cotidiano organizacional. “O modelo de Lawrence e Lorsch, ao enfatizar que adequada estrutura organizacional depende das demandas ambientais, adota uma abordagem ‘contingencial’, e rejeita a ideia de que uma forma estruturada particular [...] seja sempre melhor. A adequação é o pressuposto-chave”. (PUGH; HICKSON, 2004, p. 83)

Por sua vez, Burns e Stalker estudaram o impacto da adoção de novas tecnologias no trabalho cotidiano realizado nas organizações. Como resultado, definiram a existência de um *continuum* em que num extremo estavam organizações consideradas mecanicistas, de base racional-legal weberiana, focada em procedimentos e processos estáveis, hierarquia e controles fortes e comunicação vertical, ao passo que no outro extremo encontravam-se as organizações orgânicas, posicionadas em ambientes instáveis, de estrutura mais fluida e adaptável, baseadas em ajustamento contínuo. Embora, teoricamente, uma organização mecanicista pudesse apresentar condições de se adaptar a um ambiente instável e passar a constituir-se em organização orgânica transitando pelo continuum e adaptando-se internamente a partir das demandas ambientais, na prática, segundo os autores, isto pode ser difícil de presenciar, tendo-se em vista

problemas culturais e mesmo sociais. Sistemas patológicos de organizações mecanicistas são tentativas de responder de forma burocrática formal a problemas que demandam atuação e posicionamento orgânicos. (PUGH; HICKSON, 2004)

Ainda outra possibilidade de referenciar a organização, seus fatores constituintes e buscar interpretar as relações existentes entre a mesma e o seu ambiente, encontra-se em Morgan (1996), o qual propõe a utilização de metáforas, quais sejam as organizações compreendidas como: a) máquinas; b) organismos; c) cérebros; d) culturas; e) sistemas políticos; f) prisão psíquica; g) fluxo de transformação; e h) instrumentos de dominação. Em especial, neste caso, a visão orgânica, a partir de Lawrence e Lorsh, em que a organização encontra-se em diuturno embate com seu ambiente, sendo este um fator preponderante para o sucesso daquela. Corroborando Burns e Stalker, Morgan (1996) entende que as organizações podem adaptar-se de forma tão substancial ao ambiente que isto implica em sua reconstrução conceitual, estratégica e estrutural, embora as forças contrárias a este processo sejam igualmente poderosas.

Hatch (1997), também se baseando na premissa de que ambiente em que a organização se encontra circunscrita é determinante de suas ações, afirmam que tal ambiente é formado por setores (com maior ou menor grau de atuação na organização), quais sejam: social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico, físico. Em determinadas situações, a diferenciação das fronteiras da organização e de seu ambiente pode tornar-se meramente um exercício especulativo dado às dificuldades de discerni-los. Segundo o autor, o impacto das pesquisas de Burns (e Stalker) em relação aos processos de percepção e adequação da organização a partir estímulos ambientais, é especialmente importante, embora avanços tenham sido percebidos a partir de teorias baseadas no ambiente como, por exemplo, a Teoria da Dependência dos Recursos e a Teoria da Ecologia Populacional.

Chandler e Weber utilizam-se da perspectiva histórica na busca da interpretação dos fenômenos sociais, que, entretanto, no caso do primeiro atém-se às organizações empresais, ao passo que o último desenvolve seu estudo em nível sociológico geral. A discussão de Chandler (1998) visa a interpretar os processos que relacionam a estratégia e a estrutura, baseando-se em análise multi-casos. É importante salientar que esses estudos iniciam-se pela definição de suas posições epistemológica e metodológica e, que, em seguida, passa a analisar conceitualmente “estratégia” e “estruturada”. A pesquisa em si foi desenvolvida por sucessivos refinamentos que culminaram na escolha das empresas Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears. Neste contexto, “a história de como cada uma das

empresas inovadoras procurou enfrentar as novas demandas e dificuldades administrativas decorrentes da expansão de seus negócios são relatadas como se fora um capítulo de sua história” (CHANDLER, 1998, p. 129).

A análise histórica fundamenta-se na definição clara e inequívoca dos conceitos, parâmetros e indicadores que nortearão a coleta e análise dos dados, bem como a interpretação dos fenômenos. A própria seleção das organizações a serem analisadas deve estar adequadamente baseada na aplicação de conceitos construídos a priori e validados de forma específica e coerente. Também, por importante, deve-se ressaltar que a análise histórica encontra-se intimamente relacionada com a atuação dos indivíduos humanos que a integram, formam, definem, gerenciam e, que, em última instância, a constroem; portanto, a análise histórica organizacional é também uma análise histórica das relações humanas e de poder que se constituem no âmbito da organização. Isto posto, o trabalho dos indivíduos, em especial dos gestores condiciona não só o presente como o futuro das organizações e, isto, no decorrer do tempo, forma a base histórica que possibilita a avaliação da organização a partir desta perspectiva epistemológica e metodológica. (CHANDLER, 1998).

Para Chandler (1998, p. 136-137), “a estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos tendo em vista esses objetivos”. Percebe-se por este conceito que a estratégia permeia a estrutura organizacional tanto em direção vertical (pelos diversos níveis organizacionais) quanto horizontal (pelas diversas áreas funcionais) e, disto, decorre o conceito de estrutura, para o qual, é “o modelo de organização pelo qual se administra a organização”, envolvendo modelos formal ou informalmente definidos “as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes níveis e funcionários administrativos e [...] as informações e os dados que fluem por essas linhas [...]”. O corolário da proposição do autor é o fato “[...] que a estrutura acompanha a estratégica e que o tipo mais complexo de estrutura é resultado de várias estratégias básicas”

Para Chandler (1998) diferente de Weber, a estrutura decorre da intencionalidade de execução das estratégias, ou seja, a estrutura é uma resposta organizacional consciente e direcionada à consecução dos objetivos organizacionais derivados das estratégias previamente definidas, ao passo que para Weber, a Burocracia define os processos e os meios de realização de suas operações, isto é, a estrutura precede as estratégias.

Chandler (1998), assim, pode ser analisado, simultaneamente, por suas proposições e análises das relações entre a estratégia e a estrutura quanto



pelo rigor na aplicação da análise histórica na interpretação dos fenômenos organizacionais.

As Teorias Sistêmica e Contingencial são, por todo o exposto, complementares em seus conceitos. A visão sistêmica, por vezes, excessivamente funcionalista, pode ser criticada por ignorar as relações de poder e o impacto que as dinâmicas individuais apresentam sobre os sistemas e ainda pela visão determinista subjacente aos processos de planejamento, organização, execução e controle das atividades. Em relação à visão contingencial, dentre os excessos cometidos em sua disseminação, uso e compreensão, há que se criticar o relativismo ao qual a Administração foi alçada a partir do “tudo depende” e ainda ao entendimento enviesado que as teorias clássicas não poderiam mais contribuir para a dinâmica organizacional.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No geral, a discussão acerca da Escola Clássica desenvolve-se na crítica à visão limitada acerca da complexidade do indivíduo (tema que é abordado por Braverman (1987) e pelos demais autores analisados), à excessiva divisão do trabalho e conseqüente alienação provocada pela mesma, e, por fim, à abordagem fechada em si mesma. Os sistemas de produção em massa altamente focados na divisão do trabalho geraram resistência dos empregados (por considerá-los exploratórios) culminando em greves, busca pela representatividade sindical (a qual era sistematicamente perseguida nas empresas), e inclusive fortalecimento da (desconhecida) organização informal. Entretanto, ressalvas devem ser apresentadas, sobretudo, no que concerne ao gerenciamento dos recursos humanos, uma vez que tal preocupação não se encontrava no bojo das discussões no início do século XX, passando a ocupar lugar de destaque a partir de Elton Mayo e, principalmente, a partir do período posterior a Segunda Grande Guerra.

De toda forma, não podem ser negados os impactos que os avanços em torno do gerenciamento mais estruturado das tarefas e operações (TAYLOR, 1990), bem como trazidos pela visão gerencial de Fayol (1978) e pela visão econômico-produtiva de Ford (1960), trouxeram para o estabelecimento de um sistema capitalista industrial de alcance global. Passados pouco mais de cem anos da publicação das obras de Taylor e Fayol, percebe-se, consideradas as devidas atualizações e o cenário socioeconômico atual, consideravelmente mais integrado, que a Escola Clássica ainda encontra eco nas organizações, em especial, naquelas em que o ambiente externo permite e favorece relativa estabilidade do planejamento das atividades. Organizações que lidem com cenários e ambientes mais dinâmicos ou em áreas em

que a geração de conhecimento seja um valor primário tenderão a se conformar melhor a partir de teorias administrativas mais contemporâneas.

Por fim, o fordismo enquanto regime de acumulação de capital baseado na produção em série em massa propiciou, principalmente, a partir da segunda metade do século XX, a expansão da produção (e também da cultura) de massa. A interrupção do processo de implantação global, em escala acelerada, na década de 1960, gerou uma gama bastante disforme de perfis de industrialização relacionada à indústria automobilística nos locais em que a mesma se instalou, trazendo consequências sociais, micro e macroeconômicas, tanto positivas quanto negativas, dependendo da capacidade de adaptação dos diferentes mercados ao processo de implantação e adaptação do e ao fordismo. (BEYNON, 1988)

O campo das Teorias Organizacionais como área do conhecimento, em primeiro momento administrativo, em seguida econômico e, por fim, sociológico, é bastante profícuo na geração de teorias e categorizações. Sendo os fenômenos administrativos complexos e irreduzíveis à análise universalizante proposta pelas Ciências Naturais, as diversas teorias buscam cada uma em seu respectivo tempo e espaço, explicar a realidade que apresenta diante das organizações. Tais teorias encontram-se fundamentadas (ou não) em variáveis e/ou parâmetros que possam ser explicados, no todo ou em parte, a partir da Estatística, da Economia, da Sociologia, da Psicologia e da própria Teoria Organizacional em si.

Buscar compreender uma determinada teoria organizacional a partir de uma visão estanque, como uma fotografia, desvinculada de seu contexto histórico, econômico e sociológico pode conduzir a graves erros de interpretação ocasionados pelo reducionismo ou mesmo pelo relativismo das análises. Analisar uma teoria organizacional a partir da base atual de conhecimentos, julgando suas contribuições a partir de nosso tempo, conduz, na maioria das vezes, a julgamentos negativos de valor que reduzem à contribuição da teoria organizacional estudada em seu contexto histórico, e mesmo em tempos atuais.

Assim, ao analisar, por exemplo, a Escola Clássica da Administração faz-se necessário lembrar a incipiência das leis trabalhistas e dos estudos de Psicologia Humana (individual e social), o momento econômico de acelerado crescimento pré e pós-guerras mundiais, os impactos da Crise de 1929, e ainda, a efervescência dos pensamentos marxista, weberiano e durkeïniano.

As teorias, modelos e categorias organizacionais, por se manifestarem de forma política no momento histórico em que são desenvolvidos não de-

vem ter suas contribuições negligenciadas, entretanto, faz-se mister compreender sua relatividade e intrínseca interação com as dinâmicas das relações de poder, não podendo, assim, ser tomados como verdades absolutas ou receitas infalíveis.

Como ocorre normalmente nos processos de categorização, percebe-se a arbitrariedade intrínseca adotada, uma vez que as organizações tendem a manifestar-se dinamicamente no espaço e no tempo. Quando o posicionamento institucional é claramente demarcado, a categorização pode oferecer menos riscos conceituais, entretanto, existem organizações que atuam nos limites dos referidos quadrantes e isto dificulta o enquadramento ideal da organização no modelo analisado; a análise de organizações com comportamentos fronteirços é marcadamente mais complexo.

Apesar de todo o exposto, entende-se que é salutar a busca por teorias organizacionais que melhor abarquem a complexidade institucional interna, bem como a prolífica dinâmica com o meio ambiente e com os demais participantes do amplo e complexo sistema estrutural em que se encontram inseridas.

## REFERÊNCIAS

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A.H. **Central perspectives and debates in organizational theory**. Administrative Science Quarterly, 1983.

BARROS, LA. Fordismo: nascimento e maturação. In: BARROS, LA. **Fordismo: origens e metamorfoses**. Piracicaba: Unimep, 2004.

BENDIX, R; FISHER, L. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETZIONI, A. (org) **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1971.

BENNIS, W. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976. (p. 66-79)

BEYNON, H. **Trabalhando para a Ford**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CHANDLER JR, A.D. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S.R.;

HARDY, C.; NORD, W.R. (org). **Handbook de Estudos Organizacionais:** volume 1. São Paulo: Atlas, 1999.

FAYOL, H. **Administração Geral e Industrial.** São Paulo: Atlas, 1978.

FORD, H. **Os princípios da Prosperidade.** Rio de Janeiro: Brand, 1960.

HATCH, M.J. **Organization Theory:** modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1977.

KATZ, D; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações.** São Paulo: Atlas, 1976.

LIPIETZ, A. Fordismo, fordismo periférico e metropolização. **Ensaio FEE.** Porto Alegre, 10 (2), 1989. (p. 303-335)

\_\_\_\_\_. **Miragens e Milagres.** São Paulo: Nobel, 1988.

MAYO, Elton. **The human problems of an industrial civilization.** New York: The Macmillan Company, 1945.

McKINLEY, W. **Organizational theory:** a contemporary intellectual history, 2010.

MERTON, Robert King. Estrutura Burocrática e Personalidade. *In:* CAMPOS, Edmundo (org). **Sociologia da Burocracia.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

MOUSZELIZ, N. **Organización y burocracia.** Barcelona: Ediciones Península, 1975. (capítulo 5)

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

PUGH, D.S; HICKSON, D.J.; Alfred Chandler; Paul Lawrence e Jay Lorsch; Tom Burns. *In:* RODRIGUES, S.B; BARROS, B.T.; MEIRELLES, A.M.; AGUIAR, A.C. (Org). **Os Teóricos das Organizações.** Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.

SCOTT, W. G. **Organization theory:** a overview and a appraisal. *Journal of the Academy of Management*, 1961.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THOMPSON, J.D. **Organizations in Action**. New Brunswick: Transaction Publishers, 2003.

VON BERTALANFFY, Ludwig. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.

WEBER, Max. Gabriel Cohn (Org). Florestan Fernandes (Coord). **Sociologia**. 7. ed. São Paulo: Ática, 1999.

WEBER, Max. **Burocracia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1946.

WHITE, W. Relações humanas – um relatório sobre o progresso. *In*: ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1971.

