

Fundamentos da Administração

A EVOLUÇÃO DA
ADMINISTRAÇÃO

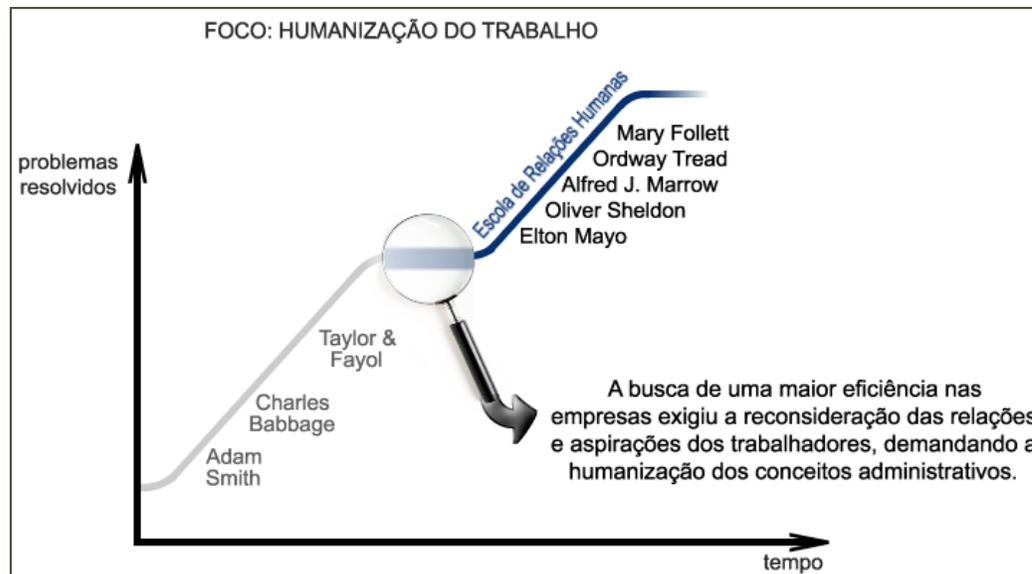
Fundamentos da Administração

▪ Escola de Relações Humanas

▪ Crise de 1929

Pode até parecer paradoxal que, frente à **crise de 29**, os estudiosos das organizações se preocupassem com o **fator humano no trabalho**.

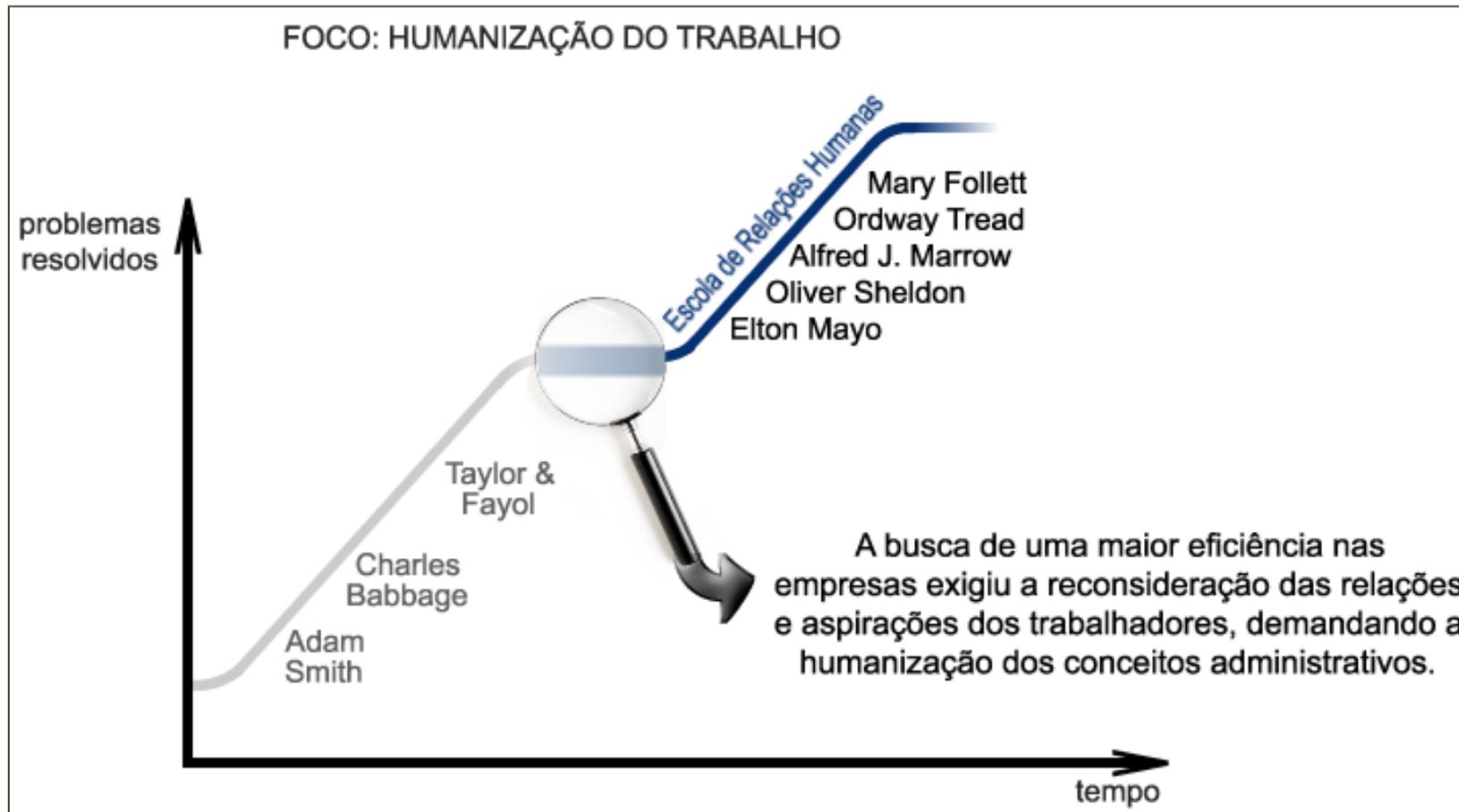
Sinal de que os princípios econômicos precisavam ser revistos e o paradigma da administração necessitava de uma reformulação radical.



A busca de uma maior eficiência nas empresas exigiu a **reconsideração** das **relações** e **aspirações** das pessoas nas organizações.

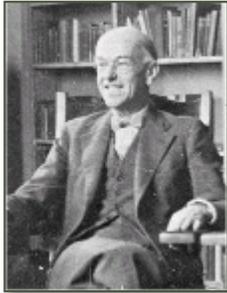
A **humanização** dos conceitos administrativos se apresentou como mais adequada às novas exigências.

Fundamentos da Administração



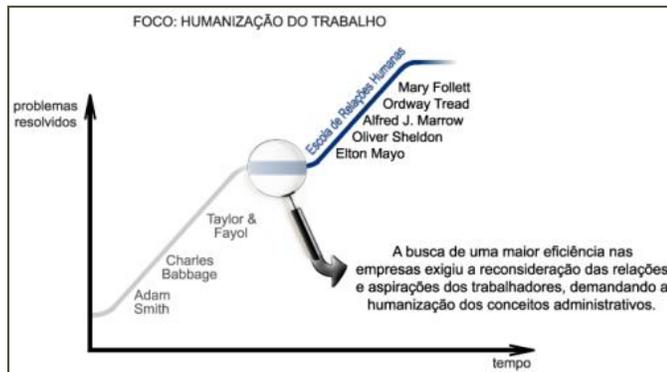
Fundamentos da Administração

▪ Escola de Relações Humanas



▪ Elton Mayo (1880 – 1949)

As pesquisas de Elton Mayo (desenvolvidas na fábrica da Western Electric Company, Chicago), focalizavam a motivação dos indivíduos para que as metas organizacionais pudessem ser atingidas.



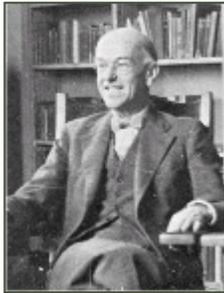
Pressupostos:

- Integração e comportamento sociais
- Participação nas decisões
- Homem social
- Conteúdo do trabalho

Fundamentos da Administração



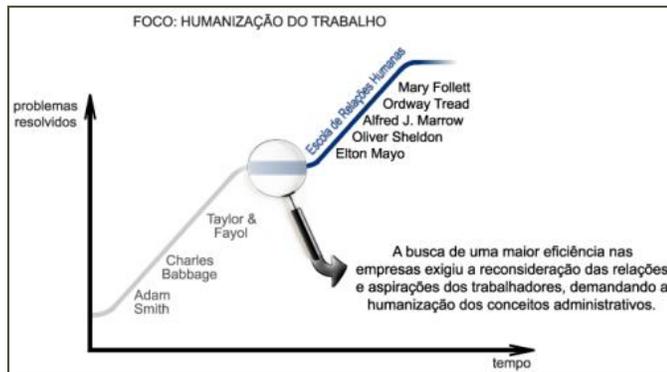
▪ Escola de Relações Humanas



▪ Elton Mayo

Pressupostos:

- Integração e comportamento sociais – **o trabalhador socialmente desajustado terá baixa eficiência** (mesmo que dotado de boa capacidade física).



A integração com o grupo é fundamental para o bem-estar psicoemocional dos trabalhadores.

A administração que busca a eficiência e o aumento da produtividade deve estar atenta à conciliação dos objetivos empresariais com os interesses subjetivos dos trabalhadores.

Fundamentos da Administração

▪ Escola de Relações Humanas



▪ Elton Mayo

Pressupostos:

- Participação nas decisões – a **participação** de cada um **no processo decisório é fundamental** (embora condicionada à situação e ao padrão de liderança adotado).

O trabalhador é um ser pensante; ele deve estar sujeito a um **controle de resultados, mas não a uma supervisão estrita** (principalmente no que se refere ao modo de fazer a tarefa).

A participação das decisões (favorecida por uma comunicação de baixo para cima), estimula a iniciativa dos funcionários e aumenta a produtividade empresarial.

Importante mudança em relação ao pensamento de **Taylor**.

Esse é um dos pontos fundamentais da **Produção Enxuta** (Lean Manufacturing), adotada pela Toyota e outras empresas japonesas depois da II Guerra Mundial.



Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas



Foi além de **Fayol**, que defendia que a remuneração deveria ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários.

■ Elton Mayo

Pressupostos:

- Homem social – o comportamento dos trabalhadores está condicionado não somente a aspectos biológicos mas também a normas e padrões sociais.

A **motivação econômica** passa a ser **secundária** na determinação do rendimento do trabalhador.

A **necessidade de reconhecimento**, a **aprovação social** e a **participação** são **prioritárias**.



Fundamentos da Administração

▪ Escola de Relações Humanas



▪ Elton Mayo

Pressupostos:

- Conteúdo do trabalho – **trabalhos simples e repetitivos são monótonos e negativos para a motivação** do trabalhador (repercutindo na redução do nível de produção).

As tarefas devem ser estimulantes, incentivando o trabalhador a se interessar pela produtividade e pela qualidade do que desenvolve.

Um dos princípios básicos adotados pelo sistema “Poupa-Tempo” é de que os funcionários devem ter plena consciência do processo do qual participam, entendendo a importância de cada tarefa.

Com isso, foi possível melhorar a qualidade do serviço prestado e aumentar a produtividade.



Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas



■ Oliver Sheldon (1894 -1951)

Em 1923 apresentou idéias enfatizando a **Responsabilidade Social** da empresa. Segundo ele, as organizações tinham como obrigação não apenas oferecer produtos e serviços à comunidade, mas também zelar pelo seu bem-estar.



■ Alfred J. Marrow (1905 -1978)

Especializado em psicologia industrial. Sua maior contribuição foi a introdução dos **métodos de pesquisa da psicologia aplicada** à solução de problemas das organizações industriais.

Defendia a criação de um clima de trabalho capaz de satisfazer as necessidades do trabalhador.



Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas



■ Ordway Tead

Defendia a **compreensão do comportamento humano a partir do conhecimento da natureza humana**. O administrador, sendo um profissional com dons especiais e um educador, deverá ser um líder.

“A natureza humana é, por assim dizer, matéria-prima com a qual todo o chefe executivo, em qualquer nível, tem de trabalhar.”

■ Mary Follett

Atribuía **grande importância às relações individuais na organização** e ao reconhecimento das motivações dos trabalhadores, cujas relações não podem ser definidas com precisão.

Assim, não há fórmula fixa para a solução dos problemas da empresa. Utilizando a psicologia, analisava padrões de comportamento dos funcionários. **Recomendava às organizações em busca de mudanças no comportamento de seus funcionários que alterassem seus próprios padrões de comportamento.**

Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas

└ Considerações críticas:

- Negação do conflito entre empresa e trabalhadores
- Restrição de variáveis e da amostra
- Concepção utópica do trabalhador
- Ênfase excessiva nos grupos informais
- Espionagem disfarçada
- Ausência de novos critérios de gestão



Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas



┌ **Considerações críticas:**

- **Negação do conflito entre empresa e trabalhadores** – como o reconhecimento desse conflito implicaria na diferenciação das metas dos trabalhadores e da empresa, o movimento de relações humanas tenta resolvê-lo negando sua existência.

- ✓ Negação do conflito entre empresa e trabalhadores
- ✓ Restrição de variáveis e da amostra
- ✓ Concepção utópica do trabalhador
- ✓ Ênfase excessiva nos grupos informais
- ✓ Espionagem disfarçada
- ✓ Ausência de novos critérios de gestão

Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas

└ Considerações críticas:

- **Restrição de variáveis e da amostra** – os estudos realizados utilizaram um número pequeno de variáveis e restringiu o estudo a fábricas, impossibilitando a generalização dos resultados a outros tipos de organização.

- ✓ Negação do conflito entre empresa e trabalhadores
- ✓ Restrição de variáveis e da amostra
- ✓ Concepção utópica do trabalhador
- ✓ Ênfase excessiva nos grupos informais
- ✓ Espionagem disfarçada
- ✓ Ausência de novos critérios de gestão



Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas

└ Considerações críticas:

- **Concepção utópica do trabalhador** – a teoria das relações humanas se baseava na visão idealizada de um operário feliz e integrado ao ambiente de trabalho.

Isso exigiria uma negação das constatações práticas de que existem operários infelizes e produtivos e outros felizes mas improdutivo.

Felicidade e produtividade não são, portanto, diretamente proporcionais.

- ✓ Negação do conflito entre empresa e trabalhadores
- ✓ Restrição de variáveis e da amostra
- ✓ Concepção utópica do trabalhador
- ✓ Ênfase excessiva nos grupos informais
- ✓ Espionagem disfarçada
- ✓ Ausência de novos critérios de gestão



Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas

└ Considerações críticas:

- **Ênfase excessiva nos grupos informais** – a importância do grupo como fator de aumento da produtividade foi supervalorizada.
A influência do grupo, além de ser limitada, representa apenas um dos fatores capazes de alterar o nível de produtividade dos trabalhadores.

- ✓ Negação do conflito entre empresa e trabalhadores
- ✓ Restrição de variáveis e da amostra
- ✓ Concepção utópica do trabalhador
- ✓ Ênfase excessiva nos grupos informais
- ✓ Espionagem disfarçada
- ✓ Ausência de novos critérios de gestão



Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas

└ Considerações críticas:

- **Espionagem disfarçada** – o estímulo à participação dos funcionários nas decisões empresariais (comunicação de baixo para cima) foi supervalorizada.

A abertura de um espaço para a expressão dos trabalhadores passou a ser uma forma de a administração da empresa espionar as idéias e insatisfações dos trabalhadores (prevenindo-se contra movimentos reivindicatórios).

- ✓ Negação do conflito entre empresa e trabalhadores
- ✓ Restrição de variáveis e da amostra
- ✓ Concepção utópica do trabalhador
- ✓ Ênfase excessiva nos grupos informais
- ✓ Espionagem disfarçada
- ✓ Ausência de novos critérios de gestão



Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas

┌ **Considerações críticas:**

- **Ausência de novos critérios de gestão** – a escola das relações humanas não fornece critérios efetivos de gestão, utilizando mais de verificações e constatações práticas do que deve (ou não) ser feito.

- ✓ Negação do conflito entre empresa e trabalhadores
- ✓ Restrição de variáveis e da amostra
- ✓ Concepção utópica do trabalhador
- ✓ Ênfase excessiva nos grupos informais
- ✓ Espionagem disfarçada
- ✓ Ausência de novos critérios de gestão



Fundamentos da Administração

■ Escola de Relações Humanas

┌ Pontos positivos:

- Apesar dessas limitações, as propostas que deram origem a abordagem de relações humanas (e os estudos que lhe deram seguimento) permanecem vigentes até hoje.
- A abordagem humanística levantou aspectos que, pela primeira vez, começaram a ser analisados com seriedade dentro do contexto organizacional.



Fundamentos da Administração

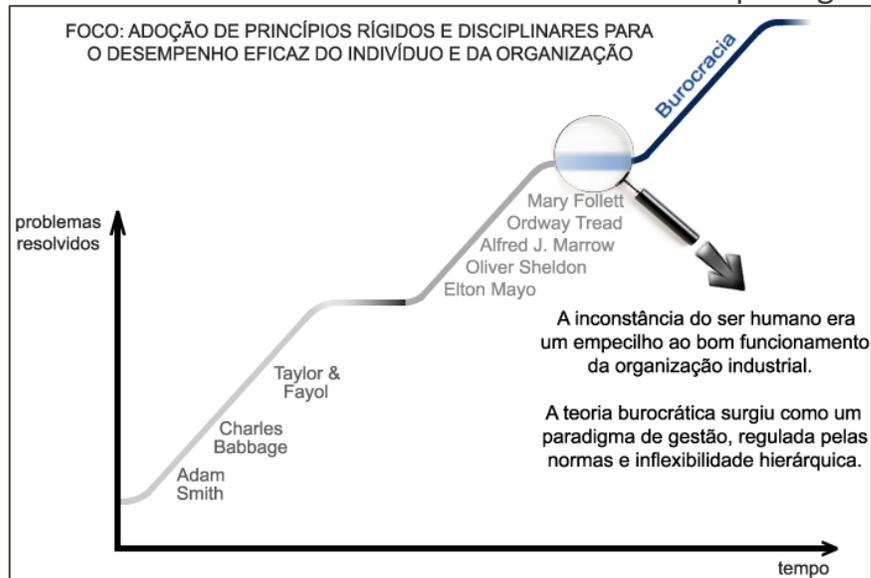
■ Burocracia



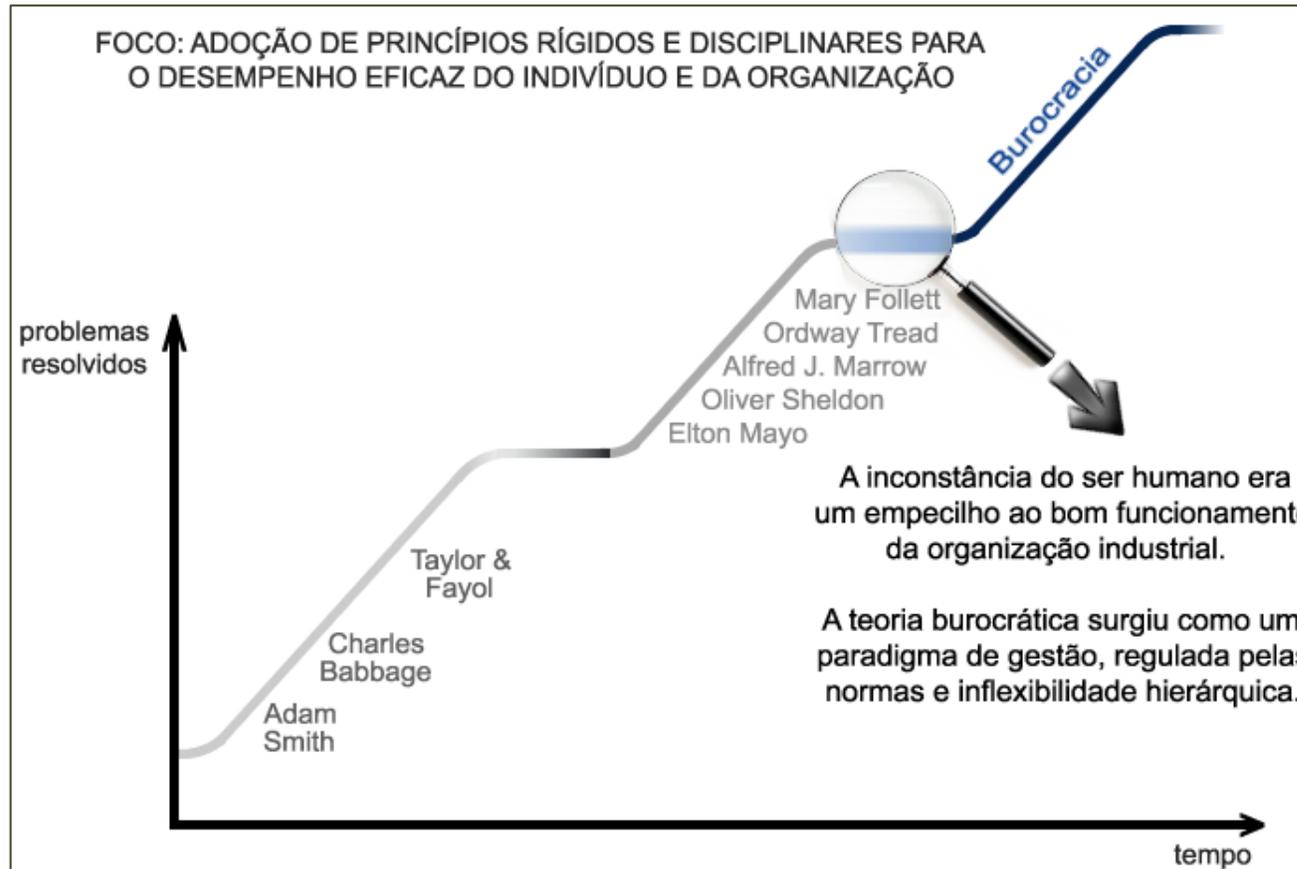
■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático surgiu como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas.

As limitações das teorias clássica, científica e de relações humanas fizeram com que alguns autores se voltassem às obras de Weber.

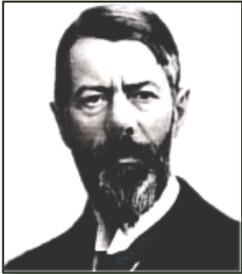


Fundamentos da Administração



Fundamentos da Administração

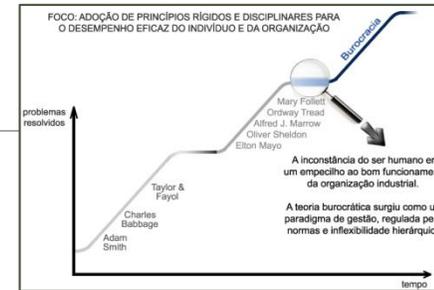
■ Burocracia



■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinares. Os pressupostos dessa teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano:

- Ética Protestante
- Homem Organizacional
- Racionalidade
- Divisão do Trabalho e Hierarquia
- Autoridade, Poder, Dominação e Administração
- Promoção e Seleção
- Separação entre Propriedade e Administração
- Organização Informal



Fundamentos da Administração

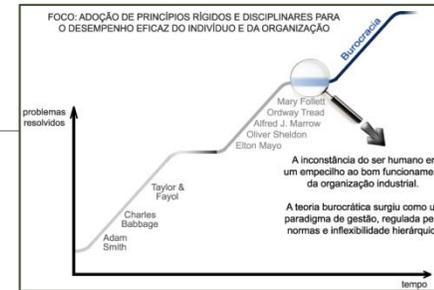
■ Burocracia



■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinares. Os pressupostos dessa teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano:

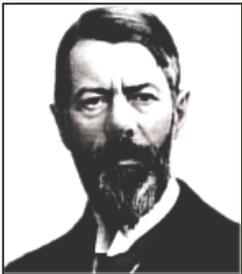
- **Ética Protestante** – o protestantismo defende a vida dedicada ao trabalho duro, à poupança e à virtude.
- Os que realmente se dedicam a essa conduta espartana (e, portanto, seguem a vontade de Deus) alcançam a prosperidade e ficam em paz com o destino de sua alma.
- Quão mais rico, mais uma pessoa prova ser fiel a Deus, pois **a riqueza não é vista como um meio mas como o resultado de uma conduta.**



- ✓ Ética Protestante
- ✓ Homem Organizacional
- ✓ Racionalidade
- ✓ Divisão do Trabalho e Hierarquia
- ✓ Autoridade, Poder, Dominação e Administração
- ✓ Promoção e Seleção
- ✓ Separação entre Propriedade e Administração
- ✓ Organização Informal

Fundamentos da Administração

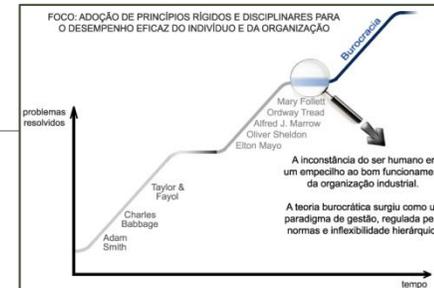
■ Burocracia



■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinares. Os pressupostos dessa teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano:

- **Homem Organizacional** – o tipo de personalidade adequada à sociedade moderna é a do **homem flexível, podendo desempenhar vários papéis simultâneos dentro da organização.**



- ✓ Ética Protestante
- ✓ Homem Organizacional
- ✓ Racionalidade
- ✓ Divisão do Trabalho e Hierarquia
- ✓ Autoridade, Poder, Dominação e Administração
- ✓ Promoção e Seleção
- ✓ Separação entre Propriedade e Administração
- ✓ Organização Informal

Fundamentos da Administração

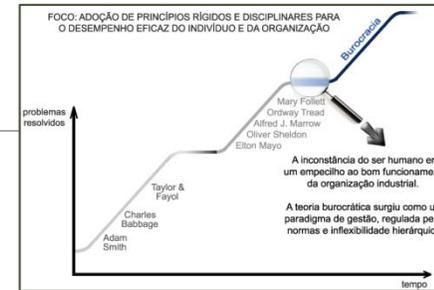
■ Burocracia



■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinares. Os pressupostos dessa teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano:

- **Racionalidade** – os objetivos devem ser atingidos de maneira mais racional e com economia de esforços.
- Assim como na **Administração Científica**, a **Burocracia defende a existência da melhor forma de se realizar uma tarefa.**



- ✓ Ética Protestante
- ✓ Homem Organizacional
- ✓ Racionalidade
- ✓ Divisão do Trabalho e Hierarquia
- ✓ Autoridade, Poder, Dominação e Administração
- ✓ Promoção e Seleção
- ✓ Separação entre Propriedade e Administração
- ✓ Organização Informal

Fundamentos da Administração

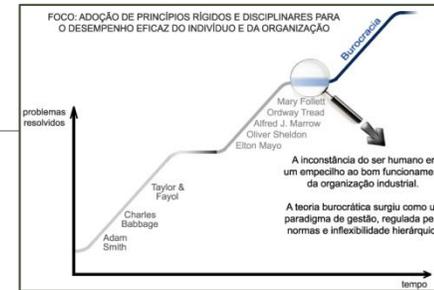
■ Burocracia



■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinares. Os pressupostos dessa teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano:

- **Divisão do Trabalho e Hierarquia** – a **divisão do trabalho** deve ser **sistemática**, coerente com os objetivos traçados pela organização.
- **Cada pessoa** deve ter uma **tarefa específica** e uma **autoridade condizente com ela**.
- **Forma-se uma hierarquia legítima (que deve ser respeitada a qualquer custo)**, construída de acordo com as funções de cada um dentro da organização.



- ✓ Ética Protestante
- ✓ Homem Organizacional
- ✓ Racionalidade
- ✓ Divisão do Trabalho e Hierarquia
- ✓ Autoridade, Poder, Dominação e Administração
- ✓ Promoção e Seleção
- ✓ Separação entre Propriedade e Administração
- ✓ Organização Informal

Fundamentos da Administração

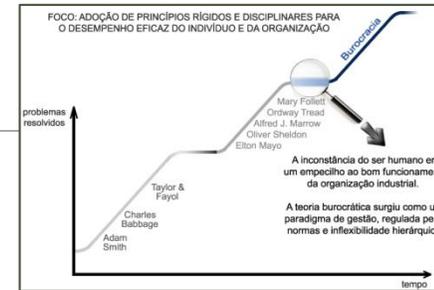
■ Burocracia



■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinares. Os pressupostos dessa teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano:

- **Autoridade, Poder, Dominação e Administração** – autoridade é a **probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecida**, podendo se dar por hábito, afeição ou interesse em determinada situação.
- Poder é a **probabilidade de impor a própria vontade à conduta dos outros**, contra qualquer resistência.
- Na dominação o **governante tem o direito de impor seu poder e o governado o dever de obedecer-lhe** (isso exige um aparato administrativo que uma governante e governados).



- ✓ Ética Protestante
- ✓ Homem Organizacional
- ✓ Racionalidade
- ✓ Divisão do Trabalho e Hierarquia
- ✓ Autoridade, Poder, Dominação e Administração
- ✓ Promoção e Seleção
- ✓ Separação entre Propriedade e Administração
- ✓ Organização Informal

Fundamentos da Administração

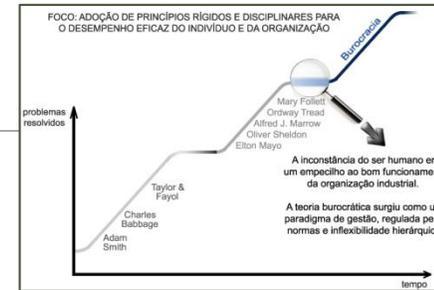
■ Burocracia



■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinares. Os pressupostos dessa teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano:

- **Promoção e Seleção** – a consideração da **competência técnica** evita **favoritismos** e o incentivo à promoção da incompetência.
- O processo de **seleção e promoção de um indivíduo deve ser resultado de sua dedicação e competência** no cumprimento das metas organizacionais.



- ✓ Ética Protestante
- ✓ Homem Organizacional
- ✓ Racionalidade
- ✓ Divisão do Trabalho e Hierarquia
- ✓ Autoridade, Poder, Dominação e Administração
- ✓ Promoção e Seleção
- ✓ Separação entre Propriedade e Administração
- ✓ Organização Informal

Fundamentos da Administração

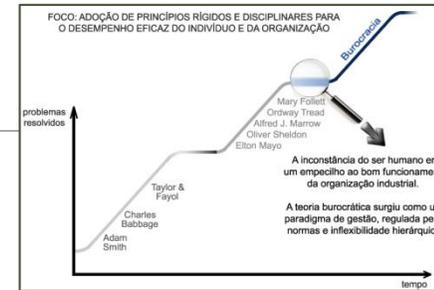
■ Burocracia



■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinares. Os pressupostos dessa teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano:

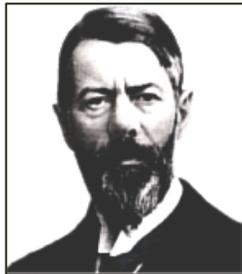
- **Separação entre Propriedade e Administração** – os **administradores devem ser profissionais**, especialistas, assalariados, fiéis ao cargo e aos objetivos da empresa.
- O **trabalho que desempenham** deve ser **sua principal atividade**.



- ✓ Ética Protestante
- ✓ Homem Organizacional
- ✓ Racionalidade
- ✓ Divisão do Trabalho e Hierarquia
- ✓ Autoridade, Poder, Dominação e Administração
- ✓ Promoção e Seleção
- ✓ Separação entre Propriedade e Administração
- ✓ Organização Informal

Fundamentos da Administração

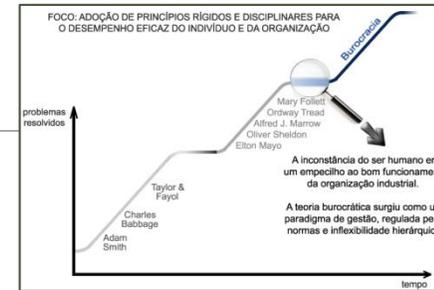
■ Burocracia



■ Max Weber (1864 – 1920)

O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinares. Os pressupostos dessa teoria saíam em defesa de aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano:

- **Organização Informal** – sendo imprevista, não é racional. Não sendo racional, não é desejada nas organizações burocráticas.



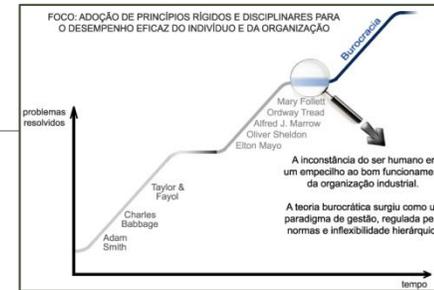
- ✓ Ética Protestante
- ✓ Homem Organizacional
- ✓ Racionalidade
- ✓ Divisão do Trabalho e Hierarquia
- ✓ Autoridade, Poder, Dominação e Administração
- ✓ Promoção e Seleção
- ✓ Separação entre Propriedade e Administração
- ✓ Organização Informal

Fundamentos da Administração

■ Burocracia

Considerações favoráveis:

- A expressão organização burocrática é **utilizada de modo depreciativo** para designar empresas lenta e complicadas, **não refletindo a realidade desse modelo**.
- A rigor, **o modelo burocrático facilita a atividade de supervisão do trabalhador** (que possui, de antemão, todas as informações necessárias sobre sua tarefa e o comportamento desejado pela administração).
- A **promoção por mérito e competência** não pode ser mais distante do que o estereótipo de *cabide de empregos e poço de incompetência* que se atribui modernamente ao termo burocracia.



Fundamentos da Administração

■ Burocracia

Considerações críticas:

- **Limitação da espontaneidade** – as características da organização burocrática **limitam a liberdade pessoal**.
- **Despersonalização do relacionamento** – o funcionário não tem colegas de trabalho (as **pessoas** com que se relaciona profissionalmente **são meros ocupantes de cargos hierarquizados**).
- A colocação dos **objetivos da empresa** como **prioritários** aos seus objetivos enquanto pessoa, denota a relação impessoal.
- **Substituição dos objetivos pelas normas** – as normas passam a ser **mais importantes** do que os objetivos da organização. O trabalhador passa a ser um especialista em normas.
- **Conflito entre público e funcionários** – como **todos os clientes** são atendidos conforme **normas preestabelecidas**, as especificidades de cada caso não são consideradas.

