

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”

Departamento de Economia, Administração e Sociologia

Apostila 02

Os Clássicos: As funções e os processos

1

Prof. Dr. Alex Coltro

Piracicaba/2005

¹ Este trabalho contou com os esforços das alunas Gizella Scarso Otvos e Marina Balestero dos Santos e Ana Paula Dionísio.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. CONTEXTO HISTÓRICO-SOCIAL : REVOLUÇÃO INDUSTRIAL	5
3. TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO – A OBRA DE FAYOL	6
4. TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO – FUNÇÕES E CONCEITOS	7
5. ORGANIZAÇÃO E OS PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO	10
6. CONCLUSÃO.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
7. BIBLIOGRAFIA	18

1. Introdução

Os primórdios da Administração ou Gestão Capitalista sofreram influências diversas que vão desde a era histórica primitiva, os filósofos, os economistas liberais, os primeiros empreendedores capitalistas, a organização religiosa, a organização militar e, principalmente, a Revolução Industrial, que tornou as organizações mais complexas, maiores e desorganizadas. O avanço tecnológico e a necessidade de atualização por parte das organizações trouxeram novos problemas que ameaçavam a sua eficiência e a sua competência (Lima, 2002) O progresso da técnica aplicada à indústria provocou na sociedade inglesa do século XVIII transformações profundas e radicais, consideradas por muitos como revolucionárias. Daí a denominação de Revolução Industrial, caracterizada por profundas alterações nos meios de produção e por uma verdadeira revolução social, levando a separação entre os patrões e empregados.

A Teoria Clássica da Administração surgiu na França, em 1916, enquanto Taylor e outros engenheiros americanos desenvolviam a chamada Administração Científica nos Estados Unidos. O pioneiro da Teoria Clássica, Henri Fayol, é considerado, juntamente com Taylor, um dos fundadores da Moderna Administração (Chiavenato, 1993). Segundo Chiavenato (1993), se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Segundo Chiavenato (1993), essa eficiência era alcançada através da racionalização do trabalho do operário e no somatório da eficiência individual (Administração Científica), porém na Teoria Clássica, partia-se do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência de todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (sessões, departamentos...) ou pessoas (ocupantes de cargos, executores de tarefas...)

Fayol preocupou-se em definir as funções essenciais da empresa - as funções administrativas (e por conseguinte, dos administradores) dentro do conjunto de funções encontradas nas organizações (funções técnica, comercial, financeira, de segurança, de contabilidade e administrativa). Para ressaltar a importância da função administrativa para os chefes das empresas, Fayol atribui pesos às funções organizacionais para os diferentes níveis hierárquicos e tipos de empresas (Souza, 2000). Fayol define o ato de administrar no que

ficou conhecido como POCCC (*Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar*) bem como os chamados princípios gerais de administração como procedimentos universais a serem aplicados a qualquer tipo de organização ou empresa (Chiavenato, 1993)

A obra de Fayol foi mais conceitual, e, de certa forma, o que ele fez foi sistematizar, descrever e justificar atitudes e princípios que já existiam, como autoridade, hierarquia, divisão do trabalho, etc. Fayol partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor (Chiavenato, 1993)

Segundo Souza (2000), a importância da obra de Fayol, portanto, está no fato de que ela representa um marco conceitual geral da administração. Ao contrário da obra de Taylor, que baseia-se no relato de experiências empíricas, a de Fayol é essencialmente conceitual, e seus argumentos são prescritivos e dedutivos, não experimentais.

Portanto, o objetivo principal deste trabalho acadêmico é mostrar os fundamentos da chamada Teoria Clássica da Administração, bem como definir os elementos da Administração e os princípios de Administração. Também visou-se mostrar, ao longo do trabalho, as diferenças entre a Teoria de Fayol e a Teoria de Taylor.

2. Contexto Histórico-Social : Revolução Industrial

A Revolução Industrial pode ser entendida a partir das transformações técnicas, comerciais e agrícolas que vinham ocorrendo na Inglaterra desde o século XVI, caracterizada pela passagem de uma sociedade rural para outra industrial, pela mudança do trabalho artesanal para o assalariado, pela utilização da energia a vapor no sistema fabril em lugar da energia humana e pela substituição das ferramentas pelas máquinas (Dobb, 1965).

O nome “revolução” é dado em função do grande impacto que causou sobre a estrutura da sociedade, num processo que afetou o conjunto da sociedade e sua tecnologia (Birnie, 1964).

Alguns autores entendem que o processo de industrialização teria três fases: a primeira, datada entre 1760/1780 a 1850, em um processo que se inicia na Inglaterra, predominando a produção de bens de consumo, produtos têxteis e energia a vapor; entre 1850 e 1900, quando a industrialização alcança também outros países da Europa (Bélgica, Alemanha, França, Itália e no fim do século, Rússia), América (Estados Unidos) e Ásia (Japão). Este período é marcado pela concorrência e pelo desenvolvimento da indústria de bens de produção, desenvolvendo-se novas formas de energia como a derivada do petróleo e a hidrelétrica. Os transportes marítimos e terrestres, sofrem grandes transformações com a invenção barco a vapor e das locomotivas. E de 1900 aos nossos dias, período de muitas inovações como, por exemplo, a automatização da produção, que permitiu a produção em série e a expansão e dos meios de comunicação. Progrediu grandemente a indústria química e a eletrônica, a engenharia genética e a robótica (Birnie, 1964).

A indústria pode ser considerada como a transformação das matérias – primas pelas máquinas em um processo que passara pelo artesanato e pela manufatura (Iglesias, 1995). O trabalho artesanal era constituído por pequenos trabalhadores independentes que vendiam o produto de seu trabalho para um mercado local, onde os próprios artesãos eram donos dos meios de produção, ferramentas e matéria-prima. As pequenas oficinas foram substituídas pelas manufaturas e os artesãos passaram a trabalhar a troco de um salário, em um processo que daria início ao capitalismo. Não havia ainda divisão de trabalho, pois todas as fases da produção eram feitas pela mesma pessoa (Birnie, 1964).

A manufatura representa um estágio mais avançado na produção industrial, possibilitando a concentração de numerosos trabalhadores num mesmo local, sob a direção de um chefe, tendo por objetivo completar a fase derradeira da preparação de um produto. Havia aqui uma especialização do trabalho, pois cada trabalhador era encarregado de uma tarefa específica, o que aumentava a sua capacidade produtiva.

A passagem da manufatura para a maquinofatura, que caracterizou a Revolução Industrial, decorreu do uso das máquinas em substituição às ferramentas utilizadas pelos homens, enquanto que a passagem da indústria doméstica para a manufatura foi marcada pela transformação do artesão em trabalhador assalariado. Isso ocorreu quando estes deixaram de comprar a matéria-prima e de possuir suas próprias ferramentas, e passaram a receber ambas de um grande comerciante. O produto de seu trabalho passou a ser produzido a preço fixo, contratado entre o comerciante e o artesão que, nesse caso, recebia apenas um pagamento pelo seu trabalho, o salário (Dobb, 1965).

3. Teoria Clássica da Administração – A Obra de Fayol

Henry Fayol, o fundador da Teoria Clássica, era francês nascido em Constantinopla, em 1841. Engenheiro formado pela Escola de Minas de Sait-Etienne, presidiu inúmeras associações de sua especialidade na sua época. Fayol assim que se formou (com então 19 anos), entrou para uma empresa metalúrgica e carbonífera onde desenvolveu toda a sua carreira. Aos 25 anos foi nomeado gerente das minas e aos 47 anos assumia a gerência geral da empresa que então se achava em situação difícil. Sua administração foi muito bem sucedida. Em 1918 transmitiu a empresa ao seu sucessor, dentro de uma situação de notável estabilidade.

Segundo Souza (2000), Fayol não teve o mesmo começo e trajetória profissional de Taylor, ligada ao "chão de fábrica", e desta forma, mais do que o estudo científico da administração das tarefas, dedicou-se ao estudo das funções administrativas e das características que deveriam ter aqueles responsáveis pela administração das empresas, os chefes. Assim, desenvolveu uma visão geral da administração a partir das funções administrativas.

Fayol expôs sua Teoria de Administração em seu famoso livro *Administration Industrielle et Generale*, publicado em Paris em 1916, traduzido em 1926 para o inglês e alemão por iniciativa do "*International Management Institute*", de Genebra; e para o português em 1950, pela Editora Atlas de São Paulo.

Fayol sempre afirmou que seu êxito se devia aos métodos que empregava, e não só as suas qualidades pessoais. Exatamente como Taylor, Fayol empregou os últimos anos de sua vida à tarefa de demonstrar que, com previsão e métodos adequados de gerência, resultados satisfatórios eram inevitáveis. Assim como nos Estados Unidos a *Taylor Society* foi fundada para divulgação e desenvolvimento da obra de Taylor, na França o ensino e o desenvolvimento da obra de Fayol deram motivo à fundação do *Centro de Estudos Administrativos*.

Fayol faleceu em Paris em 1925, vivendo as conseqüências da Revolução Industrial e, mais tarde, da I Guerra Mundial.

4. Teoria Clássica da Administração – Funções e Conceitos

Fayol parte da proposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos de funções essenciais (Chiavenatto, 1993), São elas :

1. *Funções Técnicas* (relacionadas com a produção de bens ou serviços);
2. *Funções Comerciais* (relacionadas com a compra e venda de bens ou serviços e permutação);
3. *Funções Financeiras* (relacionadas com a procura e gerência de capitais);
4. *Funções de Segurança* (relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas);
5. *Funções Contábeis* (relacionadas com os inventários, balanços, registros, custos e estatísticas).

6. *Funções Administrativas* (relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa). A função administrativa é designada habitualmente pelo nome de Administração.

Fayol define o ato de administrar como sendo *Prever* (visualizar o futuro e traçar o programa de ação), *Organizar* (constituir o duplo organismo material e social da empresa), *Comandar* (dirigir e orientar o pessoal), *Coordenar* (ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos) e *Controlar* (verificar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas). Escrivão Filho (1995) afirma que, de acordo com os estudiosos dessa abordagem, essas funções não ocorrem de forma sequencial obrigatoriamente mas as atividades de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar ocorrem simultânea e continuamente. Através do esquema apresentado abaixo, é possível verificar esta subdivisão com mais clareza :

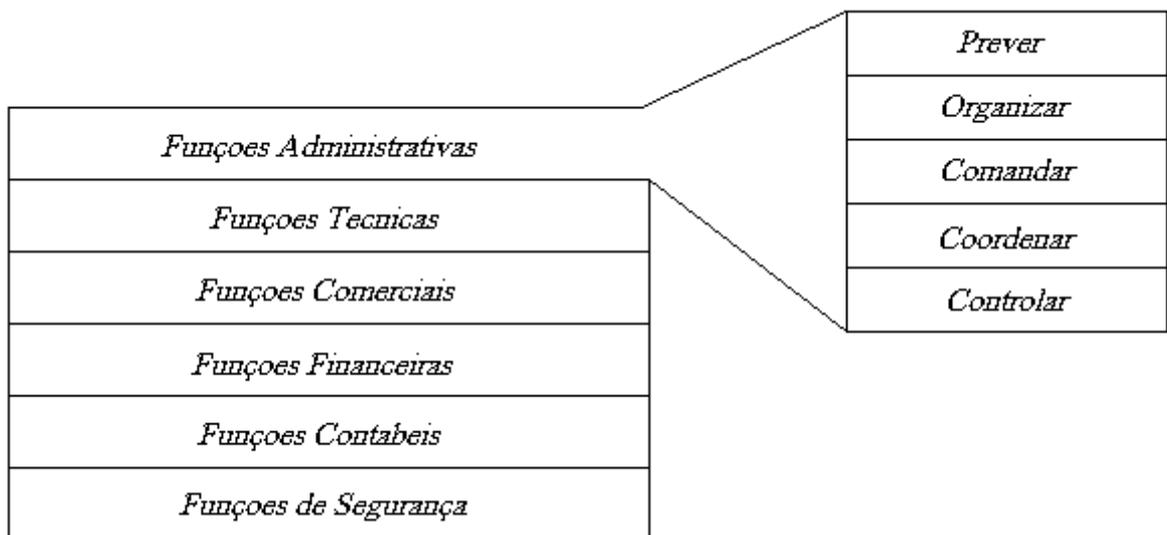


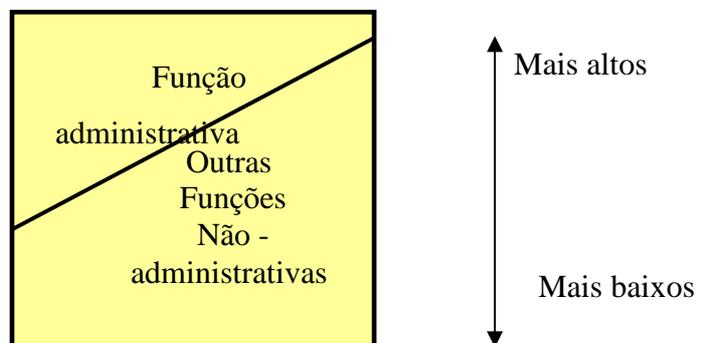
Figura 1. As funções essenciais de uma empresa. Fonte : Chiavenato (1987).

A Abordagem do Processo pode ser dividida em três períodos ou fases distintas (Escrivão Filho, 1995): O *período de formulação*, iniciando-se em 1916, com o lançamento de “Administração Industrial e Geral” de Fayol, divulgando a sua proposta; o *período de revigoração*, quando a visão de Fayol perdeu força (décadas de 30 e 40) principalmente devido ao fortalecimento da Escola de Relações Humanas e, posteriormente à Segunda Guerra Mundial, se fortaleceu novamente como a melhor resposta aos novos desafios (com a retirada da atividade de coordenação considerando-a implícita na atividade de direção, o processo do

executivo, na metade da década de 50, toma a forma de quatro funções principais: planejamento, organização, direção e controle, sendo que as formulações dos diferentes autores variam pouco desse formato); e o *período de integração*, quando, nos anos 60 diversas questões surgem (teoria da decisão, teoria dos sistemas, responsabilidade social, métodos quantitativos) de pouca aplicabilidade e a concepção do trabalho executivo continua basicamente a mesma, ainda que seja pregada uma aplicação singular a cada situação.

Para ressaltar a importância da função administrativa para os chefes das empresas, Fayol atribui pesos às funções organizacionais para os diferentes níveis hierárquicos e tipos de empresas. Como conclusões gerais, o autor afirma que "*em todas as classes de empresas, a capacidade essencial dos agentes inferiores é a capacidade profissional característica da empresa, e a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa*" (Fayol, 1989). E, de forma mais detalhada, afirma que "*a capacidade técnica é a principal capacidade dos agentes inferiores da grande empresa industrial e dos chefes da pequena empresa industrial; a capacidade administrativa é a principal capacidade dos grandes chefes. A capacidade técnica domina na base da escala hierárquica, e a capacidade administrativa, no ápice*". Para Fayol, existe uma proporcionalidade da função administrativa (ela se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula). A função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos. À medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa e, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas (Chiavenato, 1993).

Proporcionalidade das Funções Administrativas



Fayol afirma que, em todos os tipos de empresas, a capacidade essencial das pessoas situadas nos níveis inferiores é a capacidade profissional caracterizada da empresa, e que a capacidade essencial dos grandes chefes é a capacidade administrativa. Suas condições são: A capacidade principal de um operário é a capacidade técnica; À medida que se eleva na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui (a equivalência entre essas capacidades se estabelece no nível do terceiro ou do quarto grupo da hierarquia); A capacidade principal do diretor é a capacidade administrativa (quanto mais elevado o nível hierárquico do diretor, mais essa capacidade domina); As capacidades comercial, financeira, de segurança e contabilidade têm máxima importância para os agentes do 5º ou 6º grau hierárquico. À medida que se sobe, a importância relativa dessas capacidades no valor de cada categoria de agentes, diminui e tende a nivelar-se ; À partir do 4º ou 5º grau hierárquico, o coeficiente aumenta à custa das outras funções que diminuem (Chiavenato, 1993).

5. Organização e os Princípios Gerais da Administração

Segundo Fayol, as palavras *administração* e *organização* apresentam significados diferenciados. Assim, para o mesmo, administração apresenta a idéia do *todo* (conjunto de processos entrosados e unificados), enquanto organização, apresenta a idéia de apenas *uma das partes* (abrange apenas o estabelecimento da estrutura e da forma e, portanto, é estática e limitada). A Teoria Clássica trouxe a primeira teoria sobre a organização – Fayol acreditava que a *organização* e a *administração* deveriam ser tratadas cientificamente, e assim, trouxe uma enorme contribuição para a formulação da *Teoria Geral da Administração*. Segundo Chiavenato (1993), os principais aspectos da *Teoria da Organização* para Fayol são tratados por alguns de seus *princípios gerais da administração*, tais como *divisão do trabalho* (a divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das tarefas - heterogeneidade. A Administração Científica preocupava-se com a divisão do trabalho no nível de operário e a Teoria Clássica, preocupava-se com a divisão a nível dos órgãos que compõem a organização e esta pode dar-se em duas direções - verticalmente e horizontalmente), *autoridade e responsabilidade*, *unidade de comando*, *unidade de direção*, *centralização* e *cadeia escalar*.

Fayol analisa os aspectos organizacionais de cima para baixo (da direção para a execução) e do topo para as partes (da síntese para a análise), exatamente ao contrário da abordagem da Administração Científica.

Fayol utiliza 14 princípios de Administração, e estes são maleáveis e adaptam-se a qualquer circunstância. São eles: *divisão do trabalho* (especialização para aumentar a eficiência); *autoridade e responsabilidade* (não se concebe autoridade sem responsabilidade); disciplina (obediência, assiduidade e respeito); *unidade de comando* (o agente deve receber ordens de um único chefe); *unidade de direção* (convergir os esforços para os mesmos objetivos); *subordinação do interesse particular ao interesse geral* (os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares); *remuneração do pessoal* (diversas formas: por dia, por tarefa, por peça, prêmios etc. Desde que fosse justa e garantisse a satisfação dos empregados e da organização ¹); *centralização* (a autoridade deve estar concentrada no topo da hierarquia da organização); *cadeia escalar* (princípio do comando), ordem (um lugar para cada coisa/pessoa e cada coisa/pessoa em seu lugar); *equidade* (combinação da complacência com a justiça); estabilidade e duração (num cargo) do pessoal (a rotatividade de pessoal tem impacto negativo para a organização); *iniciativa* (capacidade de visualizar um plano e assegurar o seu sucesso) e, por fim, *espírito de equipe* (união do pessoal - esforços para estimular a harmonia).

Estes princípios representam, provavelmente, junto com as características que devem ter os chefes, uma das partes mais normativas (prescritivas) da obra de Fayol (Lima, 2002). São, para o Fayol, algumas regras cabais que devem estar presentes na ação administrativas para conduzir as empresas à prosperidade.

Assim, o *fayolismo* é freqüentemente tratada como sendo uma "escola de chefes". Isto pelo papel central reservado à descrição das capacidades, qualidades e atitudes que os chefes deveriam ter para conduzir com sucesso a organização que integram. Obra de grande intuição e originalidade, o livro *Administração Industrial...* de Fayol, difere do *Princípios...* de Taylor pela sua maior generalidade. Ao passo que Taylor aborda a questão da administração estritamente do ponto de vista das tarefas, Fayol imprime uma visão mais abrangente e mais conceitual do ato administrativo. Segundo Souza (2000), o método de Taylor, foi mais amplamente utilizado pelas indústrias em virtude da pontualidade das suas proposições, da aderência imediata ao processo de produção e da mais clara demonstração dos seus resultados. Já a obra de Taylor foi mais revolucionária do ponto de vista dos sistemas de

produção, pois a sua tese subverte a ordem estabelecida, que era deixar que os próprios trabalhadores planejassem as suas tarefas. Mudar isto foi de grande impacto na produção. Para Souza (2000), a obra de Fayol foi mais conceitual, e, de certa forma, o que ele fez foi sistematizar, descrever e justificar atitudes e princípios que já existiam, como autoridade, hierarquia, divisão do trabalho, etc. A importância da obra de Fayol, portanto, está no fato de que ela representa um marco conceitual geral da administração. Ao contrário da obra de Taylor, que baseia-se no relato de experiências empíricas, a de Fayol é essencialmente conceitual, e seus argumentos são prescritivos e dedutivos, não experimentais (Souza, 2000).

Teoria da Organização

Marca a preocupação exacerbada da Teoria Clássica com a estrutura e com a forma de organização, esta baseada em rigidez, hierarquização, limitação e na estática. Seus principais aspectos dentre os princípios da Administração são: Divisão de trabalho (segundo Chiavenato, esta conduz à especialização e a diferenciação das tarefas-> heterogeneidade, é também base para organização pode-se dividir em dois: *vertical*->de acordo com a cadeia escalar de Fayol com diferentes níveis de autoridade definidas pela graduação de responsabilidades; *horizontal*-> refere-se aos diferentes tipos de atividades desenvolvidas na organização, como na especialização de Fayol, há também departamentalização), Autoridade e responsabilidade, Unidade de comando, Unidade de direção, Centralização e Cadeia escalar.

Conceito de Linha-Staff

Fayol se interessou muito pela chamada organização linear, baseada nos princípios Unidade de Comando, Unidade de Direção, Centralização da Autoridade e Cadeia escalar.

Ele e seus seguidores discordam profundamente da supervisão funcional, de Taylor, por achá-la uma negação do princípio da unidade de comando, que entendem ser vital para o perfeito funcionamento da organização.

A **organização em linha** apresenta uma forma nitidamente piramidal. Nela, os **órgãos de linha** seguem rigidamente o princípio escalar. Porém, para que eles possam se dedicar exclusivamente às suas atividades especializadas, tornam-se necessários outros órgãos prestadores de serviços especializados estranhos às atividades dos órgãos de linha. Esses prestadores de serviços - denominados órgãos de staff ou de assessoria - fornecem àqueles,

conselhos, recomendações, assessoria e consultoria, que os órgãos de linha não têm condições de prover a si próprios. Tais serviços não podem ser impostos arbitrariamente aos órgãos de linha, mas somente oferecidos. Assim, os órgãos de staff não obedecem ao princípio escalar nem possuem autoridade de comando em relação aos órgãos de linha. Sua chamada *autoridade de staff* é tão funcional quanto a de Taylor.

Elementos da Administração

Os seguidores de Fayol não aceitaram os elementos da administração como o velho mestre afirmava, isto é, a previsão, organização, comando, coordenação e controle. Cada autor clássico define do seu modo os elementos da Administração, porém não se afastam muito da concepção de Fayol.

Elementos da Administração para Urwick

Para Urwick, os elementos da administração, ou seja, as funções do administrador são:

- Investigação
- Previsão
- Planejamento
- Organização
- Coordenação
- Comando
- Controle

Os elementos da organização para Urwick constituem a base de uma boa organização, uma vez que uma empresa não pode ser desenvolvida em torno de pessoas, mas de sua organização.

Elementos da Administração para Gulick

Luther Gulick, considerado o autor mais erudito da Teoria Clássica, propõem sete elementos da Administração:

- Planejamento (planning): é a tarefa de traçar as linhas gerais das coisas que devem ser feitas e dos métodos de fazê-las, a fim de atingir os objetivos da empresa.
- Organização (organizing): é o estabelecimento da estrutura formal de autoridade, por meio da qual as subdivisões de trabalho são integradas, definidas e coordenadas para o objetivo em vista.
- Assessoria (staffing): é a função de preparar e treinar o pessoal e manter condições favoráveis de trabalho.
- Direção (directing): é a tarefa contínua de tomar decisões e incorporá-las em ordens e instruções específicas e gerais, e ainda a de funcionar como líder da empresa.
- Coordenação (coordinating): é o estabelecimento de relações entre as várias partes do trabalho.
- Informação (reporting): é o esforço de manter informados, a respeito do que se passa, aqueles perante quem o chefe é responsável; pressupõe a existência de registros, documentação, pesquisa e inspeções.
- Orçamento (budgeting): é a função relacionada à elaboração, execução e fiscalização orçamentárias, ou seja, o plano fiscal, a contabilidade e o controle.

As palavras (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting) forma a palavra POSDCORB, que Gulick utiliza para memorizar os elementos da Administração. Gulick enumera o planejamento, organização, comando e coordenação mencionados por Fayol, porém os elementos staffing, reporting e budgeting são novos.

Princípios de Administração para Urwick

São quatro princípios de Administração:

1. Princípio da especialização: cada pessoa deve preencher uma só função, o que determina uma divisão especializada do trabalho. Esse princípio dá origem à organização de linha, a de staff e a funcional.
2. Princípio da autoridade: deve haver uma linha de autoridade claramente definida, conhecida e reconhecida por todos, desde o topo da organização até cada indivíduo de base.

3. Princípio da amplitude administrativa: cada superior deve ter um certo número de subordinados. O superior tem pessoas para supervisionar, bem como as relações entre as pessoas que supervisiona. O número ótimo de subordinados varia segundo o nível e a natureza dos cargos, complexidade do trabalho e preparo dos subordinados.

4. Princípio da definição: os deveres, autoridade e responsabilidade de cada cargo e suas relações com os outros cargos devem ser definidos por escrito e comunicados a todos.

Abordagem Simplificada da Organização Formal

Os autores da Teoria Clássica olham a teoria apenas em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, não considerando o seu conteúdo psicológico e social com a devida importância. Restringi-se apenas a organização formal, sendo com isso muito prescritivos e normativos, isto é, a preocupação com as regras é essencial. As regras dizem como o administrador deve conduzir-se em todas as situações através do processo administrativo e quais os princípios gerais que deve seguir para obter a máxima eficiência.

A Teoria Clássica proporciona uma visão simplória e reducionista da atividade organizacional, pois para a organização conseguir buscar a máxima eficiência possível, basta formular os princípios gerais da administração, como a divisão do trabalho, a especialização, a unidade de comando e a amplitude de controle



Ausência de Trabalho Experimental

Os autores da Teoria Clássica fundamentam seus conceitos na observação e no sendo comum, tornando seu método empírico e concreto, baseado na experiência direta e no pragmatismo, e não confrontam a teoria com elementos de prova. Wahrlich diz "seus princípios da Administração, contudo carecem de apresentação metódica, muitas vezes o autor apresenta-se enfático e dogmático em seus esforços para provar o acerto de suas opiniões". Em resumo, falta comprovação científica para as afirmações das teorias.

O extremo Racionalismo na Concepção da Administração

Os autores Clássicos se preocupam com a apresentação racional e lógica das suas proposições, sacrificando a clareza das suas idéias. A abstração e a formalidade são criticadas por levarem a análise da administração a superficialidade, simplificação e falta de clareza.

Alguns autores, pelo espírito pragmático e utilitarista, denominam a Teoria Clássica como Teoria Pragmática, isto é, leva-o a apelar para a experiência direta e não-representativa para obter soluções aplicáveis de modo imediato.

O racionalismo da Teoria Clássica visa a eficiência do ponto de vista técnico e econômico, em outros termos, a organização é um meio para atingir a eficiência máxima sob o aspecto técnico e econômico. Daí a visão anatômica da organização em termos de organização formal apenas, isto é, síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo, que assegurem a máxima eficiência.

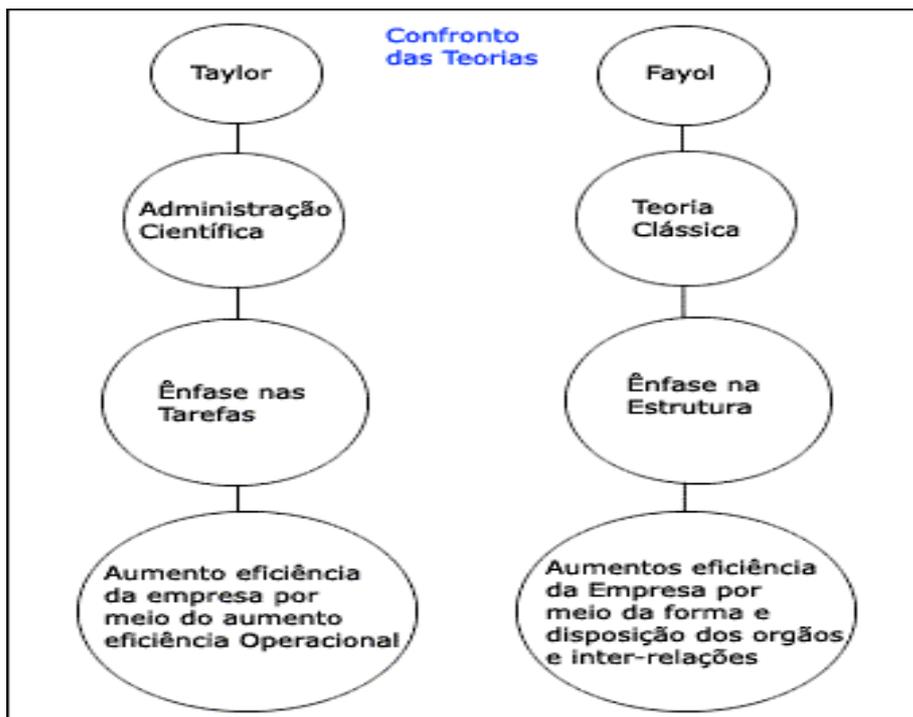
Teoria da Máquina

A Teoria Clássica recebe o nome de teoria da máquina pelo fato de considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico de uma máquina: a determinadas ações ou causas decorrerão determinados efeitos ou conseqüências dentro de uma correlação determinística. A organização deve ser arranjada tal como uma máquina.

Abordagem incompleta da Organização

Teoria Clássica somente se preocupou com a organização formal, descuidando-se da organização informal, ou seja, aquela que não está expressa no organograma. A Teoria Clássica, também chamada Teoria Formal da Organização não ignorava os problemas

humanos da organização, porém não conseguiu dar um tratamento sistemático à interação entre as pessoas e os grupos informais, nem aos conflitos intra-organizacionais nem ao processo decisório. Por tanto, a abordagem está simplificada e incompleta, pois não considera o comportamento humano na organização.



Abordagem de Sistema Fechado

Teoria Clássica trata a organização como se ela fosse um sistema fechado, compostos de poucas variáveis perfeitamente conhecidas e previsíveis e de alguns aspectos que podem ser manipulados por meio de princípios gerais e universais de Administração.

Algumas Considerações

A Teoria Clássica também sofreu várias críticas, sua abordagem simplificada da organização formal em termos lógicos e formais, a ausência de trabalhos experimentais, o racionalismo da Teoria que visa o ponto de vista técnico e econômico como meio de atingir a eficiência máxima, abordagem incompleta da organização desprezando a organização informal, contudo tais críticas não chegam a apagar a importância dela para as bases da moderna teoria administrativa.

Henry Fayol, o fundador da Teoria Clássica, é considerado, juntamente com Taylor, um dos fundadores da Moderna Administração. Fayol analisa os aspectos organizacionais de cima para baixo (da direção para a execução) e do topo para as partes (da síntese para a análise), exatamente ao contrário da abordagem da Administração Científica. Várias críticas podem ser atribuídas à Teoria Clássica, entre elas : a abordagem incompleta e simplificada da organização formal, a ausência de trabalhos experimentais capazes de dar base científica à sua Teoria; o mecanismo de sua abordagem (Teoria da Máquina) e a visualização da organização de forma errônea - esquecendo que ela não é um sistema fechado. Porém, a Teoria Clássica da Administração é, assim como a Administração Científica, base para a nossa moderna Teoria Administrativa.

6. Bibliografia

ALBIN, George. **Teoria Geral da Administração**, 2001 disponível em: www.albin.hpg.com.br/TGA3.htm.

BIRNIE, A. *História econômica da Europa*. Rio de Janeiro: Zahar, 1964.

CHIAVENATTO, I. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo. Makron, 1993. 818 p.

DOBB, M. *A evolução do capitalismo*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo, Atlas, 1989.

ESCRIVÃO FILHO, E. Principais Abordagens sobre o Trabalho do Executivo. IN: *A natureza do trabalho do executivo*. (Tese de Doutorado). Florianópolis: Eng. de Produção, UFSC. Cap.1, 1995.

IGLESIAS, F. *A Revolução Industrial*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SILVA, T. & BUOSI, T. *A Compreensão do Trabalho do Administrador e a Necessidade de uma Abordagem Multidisciplinar no Ensino deste Assunto*. Departamento de Administração FEA/USP.

<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead/ENSINO/016ENS%20-%20Compreensao%20do%20Trabalho%20do%20Adm.doc>. Data : 22.03.2004

http://www.admbrasil.com.br/tex_abordagem_classica.htm

SANTOS, A. C. et al. *Revolução Industrial*. Faculdade do Norte Pioneiro.
<http://www.fanorpi.com.br/web/atividades/artigos/Revolu%C3%A7%C3%A3o%20Industrial.doc>. Data : 26.03.2004.

SOUZA, R.S. *Minipaper sobre Taylor e Fayol*. Universidade do Rio Grande do Sul. **GESTOR - Grupo de Estudos em Organizações do PPGA/UFRGS** Programa de Pós Graduação em extensão rural. Disciplina de Teoria Organizacionais, 2000.
http://gestor.adm.ufrgs.br/adp/fayol_adpo14_2000_1.html. Data : 23.03.2004.

www.feg.unesp.br/~salomon/op/tga.pdf

www.maxpages.com/elias/A_Escola_Classica