

# EVOLUÇÃO E CORRENTES DE PENSAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

## *Análise contemporânea*

Dr. Margarete Boteon

Cepea/Esalq

maboteon@esalq.usp.br

# Tópicos

## EVOLUÇÃO

- CRONOLOGIA DAS PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO
- ERA DA INFORMAÇÃO

## TGA

- PRINCIPAIS ABORDAGENS DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (TGA)

## PERSPECTIVAS

- PERSPECTIVAS FUTURAS DA TGA

**FONTE BÁSICA:**

**CHIAVENATO, I. Teoria Geral da Administração. 8ª edição, São Paulo: Campus, 2011.**

# O QUE ADMINISTRAÇÃO?

- De forma resumida, a administração trata, desde seus primórdios, de “organizar o trabalho” ou ainda entre as definições “administrar diz respeito ao **desempenho** de uma organização”. Portanto, administração pode ser entendida como o conjunto de conceitos e técnicas que permitem que as organizações alcancem o desempenho que desejam. Neste contexto, podemos conceituar os processos básicos da administração: planejamento, direção, organização e controle.
- Uma empresa pode ser comparada a uma máquina, cujas peças; devem se ajustar de modo a atingir o melhor funcionamento geral.

# O QUE ADMINISTRAÇÃO?

Para obter este resultado, a direção da empresa dispõe de diferentes procedimentos que, conforme já citado, podem ser classificados em:

- **Planejamento** - tomar decisões sobre objetivos, ações futuras e recursos;
- **Organização** - compreende as decisões sobre a divisão de poder; autoridade, tarefas e responsabilidades , divisão de recursos;
- **Coordenação** - mobilizar pessoas para atingir os objetivos propostos;
- **Controle** - verificar a compatibilidade entre os objetivos e resultados.

# 6 ENFOQUES NA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

A TGA estuda a Administração das organizações e empresas do ponto de vista da interação e da interdependência entre as seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. Elas constituem os principais componentes do estudo da Administração das organizações das empresas.



PRINCIPAIS ENFOQUES DA TGA

Adaptado de Chiavanato, I. *Introdução à TGA*, Makron Books, 1998. (adicionou ao gráfico original mais um enfoque: competitividade)

# Evolução

- Apesar dos primórdios da administração ser registrados 4.000 a.c. com os Egípcios (necessidade de planejar, organizar e controlar).
- A administração é uma jovem ciência com pouco mais de 100 anos. Ela é um produto típico do século XX. Embora o trabalho exista desde sempre na história da humanidade, as organizações e sua administração formam um capítulo a pouco tempo.
- A economia ela é gerida por organizações (seja fábrica ou o governo) e a ciência como administrador iniciou na Revolução Industrial, na medida que as pessoas se concentravam num local e a necessidade de divisão de tarefas e especialização do trabalho iniciou-se coma Revolução Industrial.
- A Revolução Industrial criou o contexto industrial, tecnológico, social, político e econômico que permitiu o surgimento da teoria administrativa.

## As Principais Teorias da Administração:

Anos: Teorias:

1903 → Administração Científica

1909 → Teoria da Burocracia

1916 → Teoria Clássica

1932 → Teoria das Relações Humanas

1947 → Teoria Estruturalista

1951 → Teoria dos Sistemas

1954 → Teoria Neoclássica

1957 → Teoria Comportamental

1962 → Desenvolvimento Organizacional

1972 → Teoria da Contingência

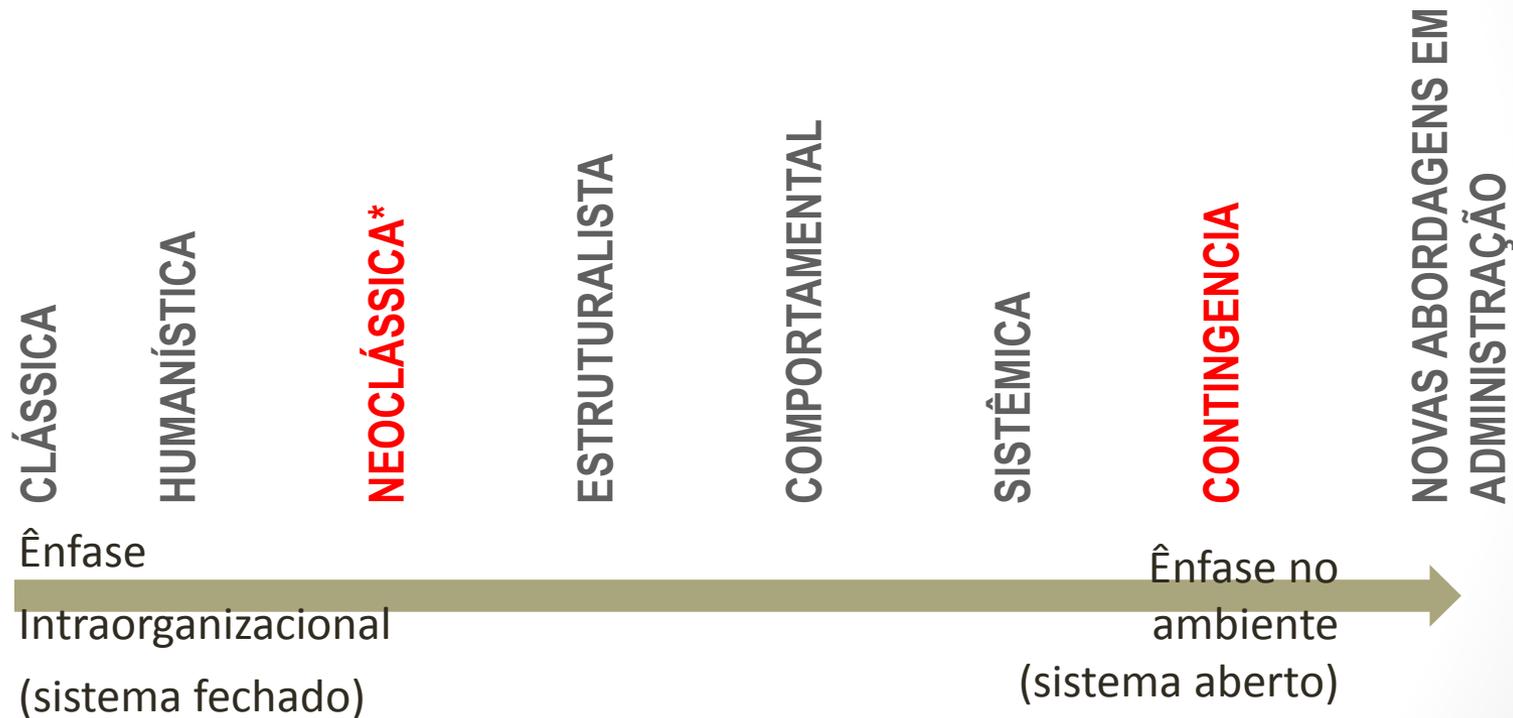
1990 → Novas Abordagens (Era da Informação)

Fonte: CHIAVENATO (2011), p.17.

# Evolução

- A teoria geral começou com **ênfase nas tarefas** (Taylor). A seguir passou para a **ênfase na estrutura** (Fayol e Weber). A **reação humanista** surgiu pela Teoria Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no **ambiente** surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada posteriormente, pela **Teoria da Contingência** (nada é absoluto, tudo é relativo).
- Todas essas teorias (linhas de pensamento) tem contribuições para o nosso dia-a-dia.
- *Não há uma melhor/pior abordagem na teoria da Administração.* O administrador pode tentar resolver problemas administrativos com o enfoque neoclássico quando a solução neoclássica lhe parecer mais apropriada.

# Principais abordagens da TGA



Tarefa/ Estrutura

Pessoas

Estrutura

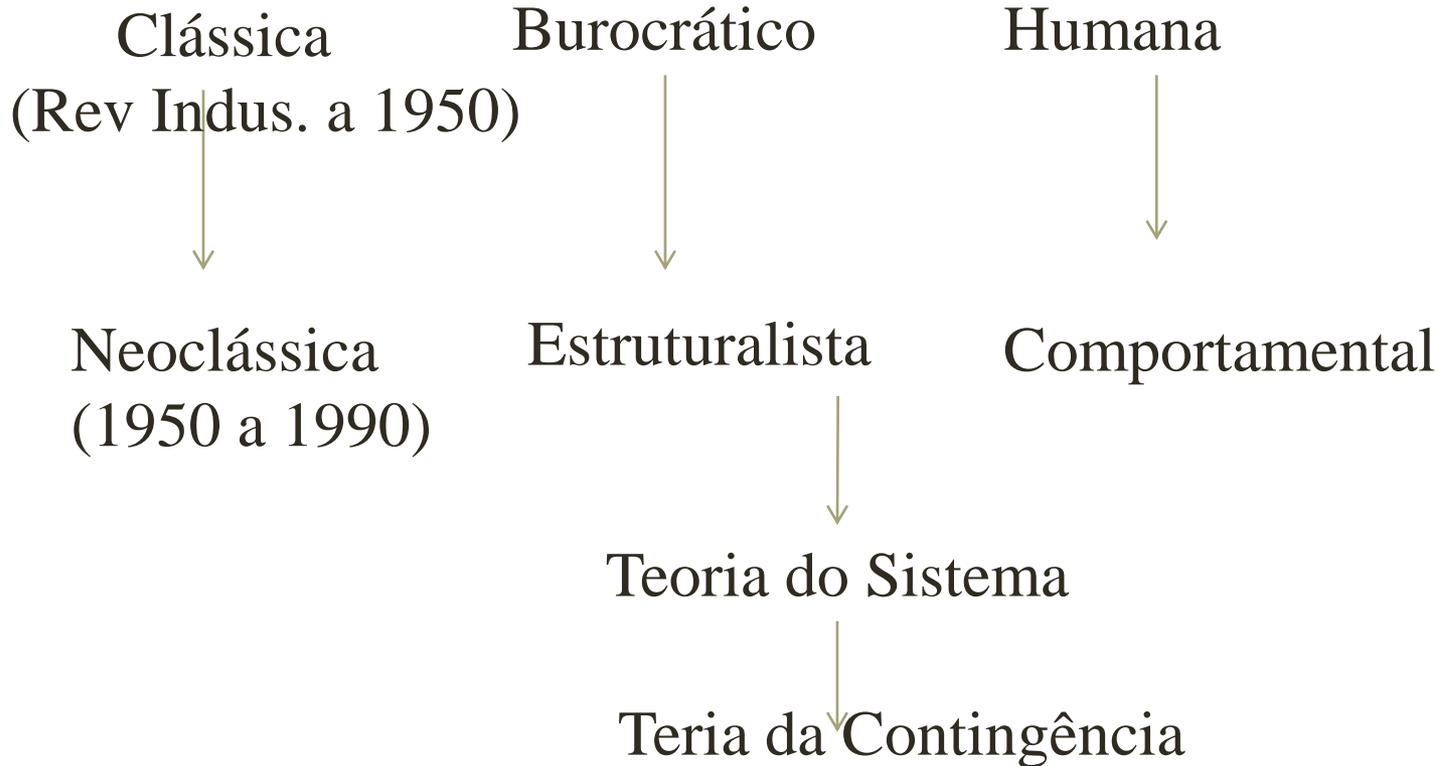
Pessoas

Ambiente

Ambiente

Competitividade

# MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO & EVOLUÇÃO



**A visão sistêmica e multidisciplinar (holística) e o relativismo tomam conta da teoria administrativa**

A sociedade pós-industrial que está surgindo não é uma sociedade de serviços, mas uma sociedade de informação:



Fonte: Extraído de (Chiavenato, 2011 p.23 – Quadro 1.2)

# O desenho mecanístico típico da Era Industrial Clássica.

**Revolução Industrial até Meados da década de 50 (ambiente de menor incerteza, favorecia o ambiente fechado)**



O velho modelo burocrático, funcional, centralizador e piramidal tornou-se modelo vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente

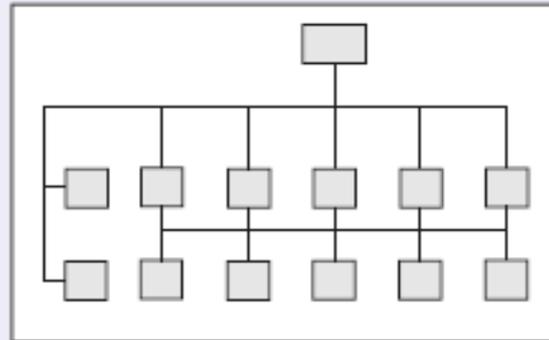
- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada
- Departamentalização funcional para assegurar especialização
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados
- Pequena capacidade de processamento da informação
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação

Neste modelo, as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com máquinas, equipamentos, capital etc., na conjunção típica dos três fatores de produção: natureza, capital e trabalho.

## 2.2. O desenho matricial típico da Era Industrial Neoclássica.

De 1950 até 1990,  
Mudanças mais rápidas no  
ambiente.

### Era Industrial Neoclássica



### Desenho matricial

- Desenho híbrido: estrutura funcional acoplada à estrutura de P/S
- Coordenação descentralizada sob dupla subordinação: autoridade funcional e autoridade de projeto (produto/serviço)
- Padrões duplos de interação em cargos mutáveis e inovadores
- Aumento da capacidade de processamento da informação
- Cargos adequados para tarefas mais complexas e inovadoras
- Ideal para ambiente instável e mutável e tecnologia mutável
- Razoável capacidade para mudança e inovação

A estrutura matricial foi  
uma tentativa para das  
mais flexibilidade as  
organizações

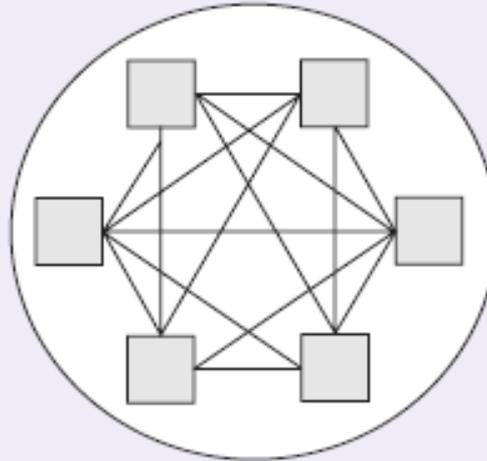
Produtos/serviços

Tem uma capacidade razoável para mudança e inovação. A abordagem matricial visava conjugar a velha a departamentalização funcional com um esquema lateral de Produtos;/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo.

## 2.3. O desenho orgânico típico da Era da Informação.

Iniciou na década de 90

**Era da Informação**



**Desenho orgânico**

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

| <b>ERAS:</b>                                 | <b>Era da Industrialização Clássica</b>  | <b>Era da Industrialização Neoclássica</b>  | <b>Era da Informação</b>  |
|--|--|---|---|
| <b>PERÍODOS:</b>                             | <b>1900–1950</b>   | <b>1950–1990</b>  | <b>Após 1990</b>  |
| <b>Estrutura organizacional predominante</b> | Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos  | Mista, matricial, com ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios               | Fluída, ágil e flexível, totalmente descentralizada. Ênfase nas redes de equipes multifuncionais  |
| <b>Cultura organizacional predominante</b>   | Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à tradição e experiência | Transição. Foco no presente e no futuro. Ênfase na adaptação ao ambiente. Valorização da renovação e da revitalização           | Teoria Y. Foco no futuro e no destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e criatividade                                      |
| <b>Ambiente organizacional</b>               | Estático, previsível, poucas e graduativas mudanças. Poucos desafios ambientais  | Intensificação e aceleração das mudanças ambientais   | Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças  |
| <b>Modos de lidar com as pessoas</b>         | Pessoas como fatores de produtos inertes e estáticos. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas                      | Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas | Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas |
| <b>Administração de pessoas</b>              | ↓<br>Relações Industriais  | Administração de recursos humanos   | Gestão de Pessoas   |

- A Era da Informação:
  - **Gestão do conhecimento**
    - A Nova Lógica das Organizações: cadeias de comando mais curtas, menos unidade de comando, mais participação (*empowerment*), ênfase nas equipes de trabalho, consolidação na economia do conhecimento entre outros.
  - **TI**
    - Apenas investindo em tecnologia se sobreviverá em um ambiente tão desafiador. Não apenas a tecnologia no processo de fabricação, mas na administração e informação, a utilização intensiva de novas tecnologias introduz maior racionalidade e flexibilidade nos processos produtivos, tornando-os mais eficientes quanto ao uso do capital, trabalho e recursos naturais.
  - **Sustentabilidade: Ética e responsabilidade social**
    - Uma organização é sustentável quando olha para si mesma, para a comunidade e para o meio ambiente com o fito de ter longevidade.

# Os paradigmas das novas organizações

| Modelo do Século XX                                | Aspectos             | Protótipo do Século XXI              |
|--|----------------------|--------------------------------------|
| Divisão do trabalho e cadeia escalar de hierarquia | Organização          | Rede de parcerias com valor agregado |
| Desenvolver a maneira atual de fazer negócios      | Missão               | Criar mudanças com valor agregado    |
| Domésticos ou regionais                            | Mercados             | Globais                              |
| Cargos funcionais e separados                      | Processo de Trabalho | Equipes interfuncionais de trabalho  |
| Homogênea e padronizada                            | Força de Trabalho    | Heterogênea e diversificada          |
| Autocrática  | Liderança            | Inspiradora e renovadora             |

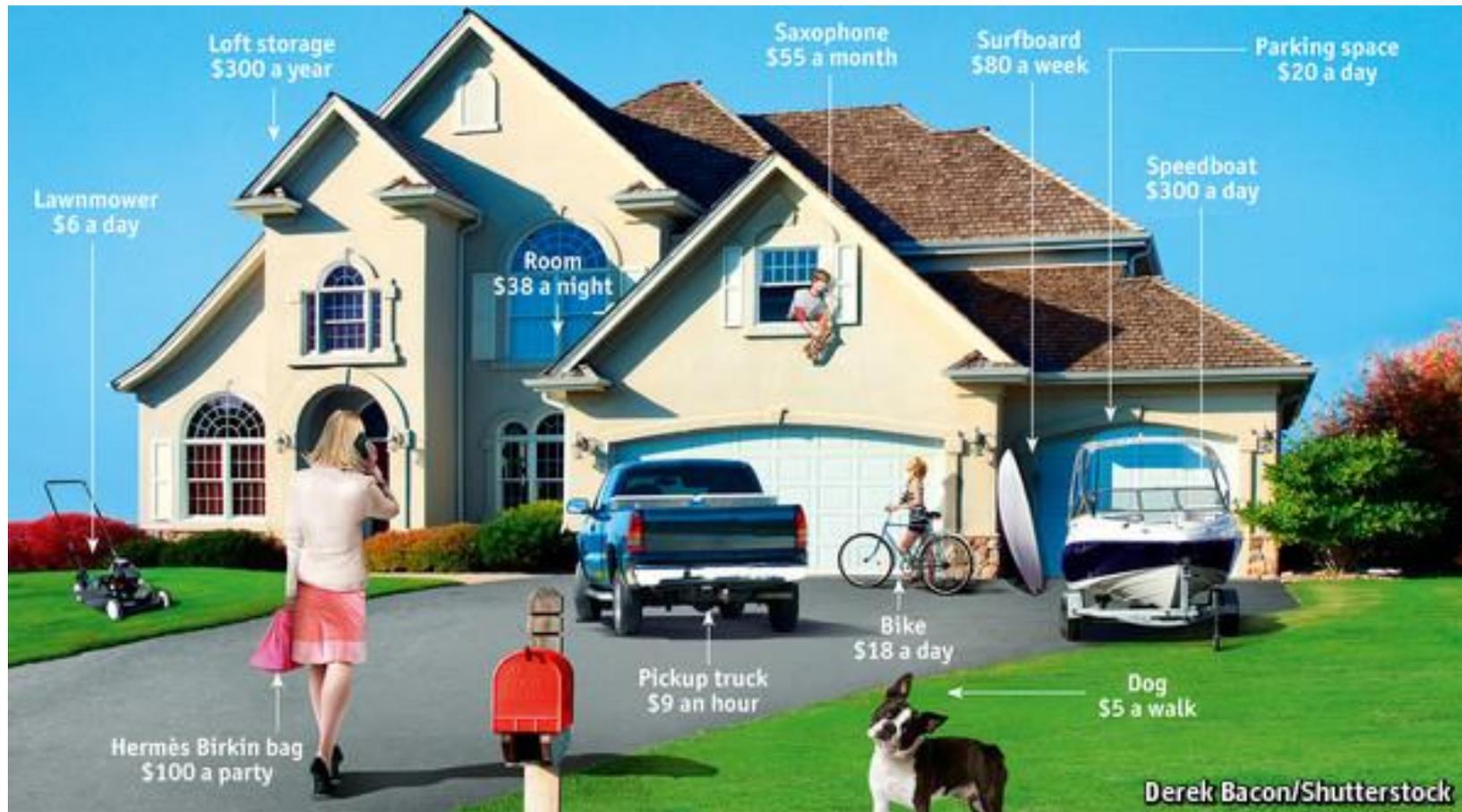
# Perspectivas futuras da Administração

- Para se adequar a era pós industrial, novas arquiteturas de organização serão formalizadas frente a organização burocrática que ainda predomina em muitas organizações. A tarefa administrativa nos próximos anos será incerta e desafiadora.
- **Frente as essa perspectiva, a administração das organizações a fim de alcançar a eficiência e a eficácia, torna-se uma das tarefas mais difíceis e complexas. Daqui por diante, mais importante que a terapêutica é o diagnostico correto. Mais importante do que saber como fazer é saber o que fazer.**
- **Essência da administração contemporânea: a visão estratégica de cada operação ou atividade. Ou seja: a necessidade de visualizar cada tarefa e cada atividade em um ambiente mais amplo e que se modifica a cada momento.**

# Novas Abordagens da Administração

- Estamos na Sociedade Pós-Industrial “Era da Informação” “Era Moderna”: necessidade de constante **inovação**, a adoção de novas ideias e conceitos e a busca de **flexibilidade** nas organizações para se adaptar as constantes mudanças/incertezas.
- Quanto mais dinâmico e competitivo o cenário que a organização se encontra, **maior é a necessidade de se fundamentar em conceitos, ideias, modelos, teorias e valores que lhe permitam a orientação e o balizamento do seu comportamento.**

# FRONTEIRA DA DISCUSSÃO: Economia do Compartilhamento ou Economia Colaborativa (Economy Sharing)

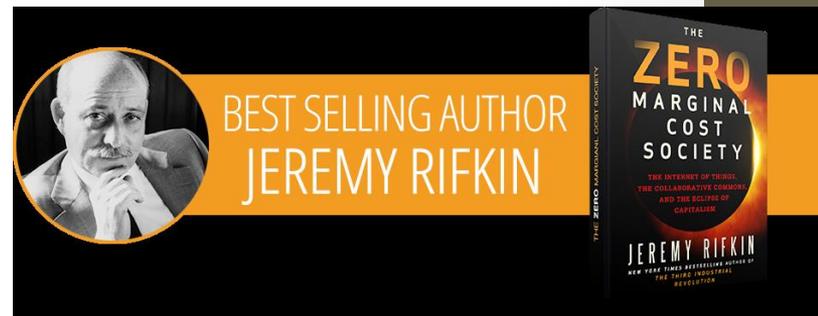


# Sharing Economy

- Airbnb e Uber são os exemplos de sharing economy.
- O compartilhamento on line vai sacudir o setor de transporte, turismo e equipamento.
- Todos esses programas inovadores foram inspirados no que vem sendo chamado de economia colaborativa (collaborative economy ou sharing economy, em inglês). Para um grupo crescente de pessoas, ter acesso a bens e serviços é melhor do que possuí-los. De forma mais ampla, esse conceito também inclui sites e aplicativos que transformam consumidores em vendedores e provedores de serviços.
- Trata-se de compartilhar bens ociosos com outros através da internet.

# “A sociedade do custo marginal zero”

- Para o economista americano Jeremy Rifkin, autor do recém-lançado *The Zero Marginal Cost Society* (“A sociedade do custo marginal zero”, numa tradução livre), problemas regulatórios como esse não devem barrar o crescimento da economia colaborativa.
- Entusiasta do assunto, Rifkin argumenta que iniciativas adotadas por prefeituras e o surgimento de mais empresas como o AirBnB deverão ser alguns dos motores de uma nova fase do capitalismo, uma época marcada pela queda continuada do preço de produtos e serviços.
- **Para o economista Jeremy Rifkin, o telefone e o petróleo abriram caminho para a Segunda Revolução Industrial. Agora, as energias limpas e as redes inteligentes estão preparando a próxima grande onda**



# DISCUSSÃO FINAL

- LEITURA DA ENTREVISTA DE Jeremy Rifkin.
- *TRAÇAR UMA LINHA DO TEMPO E CONSEGUIR TER UMA VISÃO DO FUTURO DO PENSAMENTO NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO.*

**PRINCIPAIS PERGUNTAS PARA A DISCUSSÃO EM GRUPO:**

