

# UNIDADE 3

## AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

---

### 3.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar as origens, contribuições e críticas feitas às Teorias da Administração com ênfase na tarefa e desenvolver uma reflexão sobre a presença dessas teorias administrativas em ambientes de informação.

### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esperamos que, ao final desta unidade, você seja capaz de:

- a) reconhecer os princípios gerais da Administração Científica;
  - b) identificar as características dessa teoria.
-



### 3.3 APRENDENDO COM O PASSADO, EVITAMOS OS MESMOS ERROS NO FUTURO

Os enfoques dados para o objeto da Administração ou da Gestão foram diversos, pois tudo depende de por qual prisma se observa a **Organização**. Por esse motivo, surgiram diversas Escolas ou Teorias Administrativas, fornecendo ênfases diferentes, pois cada pesquisador encontrava-se em determinado local e momento que o favoreceram e o prejudicaram a observar determinados fenômenos, assim formando um grande número de teorias.

Essas teorias parecem estar a todo momento se contradizendo, porém isso é uma percepção superficial, na verdade todos os conhecimentos são complementares e não esgotam o complexo estudo sobre as organizações humanas. O surgimento de tantas teorias tornou difícil uma análise objetiva sobre a própria Administração, ou seja, que demonstre em que ponto estamos e o que realmente sabemos, além de muitos autores disputarem a autoria dessa ou daquela teoria administrativa.

Só a História nos pode tirar essas dúvidas. Por isso, uma visão histórica da Administração não só nos ajuda a saber quem nós somos e onde estamos, mas também onde erramos e como evitamos esses erros no futuro.

A seguir, o Quadro 4 sintetiza as teorias vigentes de Administração que iremos estudar mais a fundo nas próximas unidades:

Quadro 4 – Teorias Administrativas

continua

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
TAREFAS	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA <i>Taylor</i> (1903)	Racionalização do trabalho a nível operacional.
ESTRUTURA	TEORIA CLÁSSICA <i>Fayol</i> (1916)	Organização formal, funções básicas, princípios e objetivos da Administração.
	TEORIA BUROCRÁTICA <i>Weber</i> (1909)	Organização formal e racionalização organizacional.
	TEORIA NEOCLÁSSICA <i>Ducker, Newman e Konntz</i> (1954)	Administração por objetivos e ecletismo.
	TEORIA ESTRUTURALISTA <i>Blau, Scott e Etzioni</i> (1950)	Tipologias e conflitos organizacionais, análises inter e intraorganizacionais.



ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
PESSOAS	TEORIA DE RELAÇÕES HUMANAS <i>Mayo e Lewin ( 1932 )</i>	Organização informal, liderança, motivação, comunicação e dinâmica.
	TEORIA COMPORTAMENTAL <i>McGregor, Maslow, Likert (1957)</i>	Estilos de Administração, teoria das decisões, interações de objetivos.
	TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL <i>Bennis, Beckhard, Schein (1962)</i>	Mudança organizacional planejada e abordagem de sistema aberto.
AMBIENTE	TEORIA NEOESTRUTURALISTA E TEORIA DA CONTINGÊNCIA	Análise intraorganizacional e análise ambiental, sistema aberto.
TECNOLOGIA	TEORIA DA CONTINGÊNCIA <i>Lawrence, Lorsch e Woodward (1972)</i>	Sistema aberto, imperativo ambiental e imperativo tecnológico.

Fonte: Chiavenato (2000).

Esta unidade tem como objetivo apresentar as Teorias da Administração com ênfase na tarefa. A importância dessas teorias para os gestores de organização da informação é aguçar a percepção para os aspectos formais existentes em todas as organizações com maior ou menor impacto em seus desempenhos. A finalidade da Administração, nesse sentido, é promover o desenvolvimento do trabalho, buscando sempre sua otimização, ou seja, sua eficiência. Nesse caso, o sentido do desempenho é sempre levado em consideração e o trabalho, torna-se objeto permanente de avaliação, mensuração, controle, desempenho, eficiência, qualidade, entre outros aspectos.

## 3.4 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE NA TAREFA E ESTRUTURA

A primeira escola da Administração é chamada de Escola Clássica, sendo formada pela Teoria da Administração Científica e pela Teoria Clássica. Ambas tinham o objetivo de aumentar a produtividade das organizações e empresas. Entretanto, a Teoria da Administração Científica buscava esse aumento por meio da racionalização das tarefas. Já a Teoria Clássica enfatizava a criação de uma estrutura organizacional eficiente como meio para melhoria da produtividade.

## 3.5 ÊNFASE NA TAREFA

A ênfase na tarefa é a percepção dos aspectos formais das organizações do núcleo para a periferia, ou de baixo para cima, e a ênfase sob estrutura, da periferia para o núcleo, ou de cima para baixo. O objetivo é desenvolver a percepção e compreensão dos aspectos formais administrativos das organizações, pensando na relação interna e externa, ou seja, do centro para a periferia das organizações. Além disso, também compreender sua verticalidade ou sua hierarquia.

### 3.5.1 Antecedentes à Administração Científica

Entre os antecedentes à Administração Científica, temos:

- a) baixa de produtividade dos trabalhadores em relação às exigências do mercado consumidor. As tarefas realizadas pelo trabalho estavam aquém daquilo que o mercado exigia, ou seja, era necessário produzir cada vez mais e melhor para um mercado de consumo que se expandia na quantidade e na qualidade;
- b) gerência alheia às rotinas e tempos de trabalho, pois os cargos eram ocupados por paternalismo ou nepotismo, com pessoas que jamais tinham trabalhado na empresa;
- c) falta de uniformidade dos métodos de trabalho; não havia estudo sobre isso, tudo estava em base de conhecimento empíricos ou práticos.

### 3.5.2 Princípios gerais da Administração Científica

Entre os princípios gerais da Administração Científica, temos:

- a) o objetivo máximo da Administração deve ser assegurar o máximo de prosperidade aos patrões e empregados;
- b) não há antagonismos nos interesses entre patrões e empregados. Existe uma identidade desses interesses: tanto patrões quanto empregados querem dinheiro sempre;
- c) não há prosperidade sem produção, logo devem-se substituir métodos empíricos por científicos para garantir produtividade e uniformidade na produção e, assim, conseguir alcançar a prosperidade;
- d) deve-se fornecer incentivo monetário para os trabalhadores. Deve-se pagar mais a quem produzir mais, realizando o pagamento por peça.

A máxima de *Taylor* (Figura 19), pai da gestão científica do trabalho e precursor do estudo do tempo e do movimento, era de que só havia uma melhor maneira de desempenhar uma tarefa pelo que cabia aos gestores: fazer a supervisão do trabalho, recompensando ou punindo as pessoas de acordo com seu desempenho. Logo, segundo *Taylor*, as duas funções básicas do gestor são planejar e controlar.



**Figura 19 – Frederick Winslow Taylor, conhecido como Taylor, contribuiu para fundamentar os princípios da Administração Científica**



Fonte: Wikimedia Commons (20--?).<sup>10</sup>



## Explicativo

**Frederick Winslow Taylor (1856-1917)** iniciou sua carreira na companhia de aço *Midvale Steel Works* como operário, tornando-se mais tarde engenheiro-chefe. Depois foi consultor na *Bethlehem Steel Works* de Pittsburgh, onde realizou suas famosas experiências. Fanático da medição dos tempos, acreditava que desse modo podia melhorar a eficiência produtiva.

Taylor formulou os princípios básicos do sistema de Organização Racional do Trabalho, dentre eles:

- a) ciência ao invés de improvisação: a empresa não pode ficar à mercê dos práticos, é preciso sistematizar o conhecimento do trabalho para todos;
- b) seleção e treinamento dos trabalhadores (*first class man*): não pode haver produção de primeira classe sem trabalhadores de primeira classe;
- c) cooperação entre a administração e os empregados: sem alinhamento entre quem elabora e quem executa não há produção, logo não há prosperidade para ambos;
- d) divisão do trabalho e das responsabilidades: dividindo o trabalho, o trabalhador será mais facilmente treinado e controlado, sem contar o desenvolvimento de especialistas, além de ser fácil a determinação das responsabilidades. Nesse item é importante a compreensão de que essa divisão do trabalho ocorre a partir do ato de planejar e de executar. A gerência planeja

<sup>10</sup> Disponível em: <[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/90/Frederick\\_Winslow\\_Taylor\\_crop.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/90/Frederick_Winslow_Taylor_crop.jpg)>.

e decide, e cabe ao trabalhador manual executar. Um pensa por meio do intelecto, o outro executa sem a necessidade de pensar. Caberia à gerência, além de planejar e decidir, treinar e controlar a execução por meio do controle sobre os trabalhadores.

Entre os seguidores de *Taylor*, temos: *Henry Gantt*, *Franck* e *Lilian Gilbreth*, *Henry Ford*.

*Henry Laurence Gantt* (1861-1919) foi um engenheiro mecânico norte-americano, que propôs:

- a) **sistema de salários:** propôs um salário mínimo diário para o trabalhador, acrescido de uma gratificação ou prêmio, que dependeria do atingimento de cotas de produção. O chamado salário misto, muito utilizado no comércio até os dias de hoje;
- b) **gráfico de Gantt:** é um instrumento de planejamento e controle, em que as tarefas são colocadas em um eixo e o tempo previsto em semanas é colocado em outro eixo. Com algumas adaptações, é o que conhecemos por cronograma nos dias atuais.



## Explicativo

**Henry Laurence Gantt (1861-1919)**, em 1887, foi trabalhar na *Midvale Steel* e se tornou assistente no departamento de engenharia da empresa, onde *Frederick Taylor* era o engenheiro-chefe de produção. Em 1888, tornou-se assistente direto de *Taylor*. *Gantt* era também um inventor prático, e junto com *Taylor* registrou seis patentes.

Fonte: HENRY Gantt. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Gantt](http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt)>.

Durante o mesmo período, *Frank* e *Lilian Gilbreth* se destacaram como:

- a) **precursores do estudo de tempos e movimentos:** observaram todos os movimentos que um trabalhador utilizava para realizar uma tarefa, para descobrir as falhas e acertos. Nesse caso, exigiu-se o desenvolvimento de estudos científicos e sistematizados sobre os movimentos. O surgimento da ergonomia decorreu desse interesse, ou seja, mensurar cada movimento desenvolvido e realizado pelo trabalhador na e durante a execução das tarefas. Cada movimento pode ser observado e metricamente avaliado, para que objetivamente torne-se possível apontar falhas e erros. Assim, pode-se planejar cientificamente a partir dos dados auferidos uma execução que gere mais produtividade e lucros;
- b) **descobridores dos "therblings":** descobriram 17 tipos elementares de micromovimentos necessários para execução de uma tarefa qualquer: procurar, escolher, pegar, transportar vazio, transportar cheio, pré-posicionar, posicionar, unir ou anotar, separar, utilizar,



soltar a carga, inspecionar, segurar, esperar inevitavelmente, esperar quando evitável, repousar e planejar;

- c) **criadores dos princípios de economia de movimentos:** relativos ao uso do corpo no local de trabalho, gerando projetos de máquinas, e ferramentas e o invento do andaime.



## Explicativo

**Frank Bunker Gilbreth (1868-1924)** foi um dos primeiros a advogar a administração científica e um pioneiro no estudo do movimento. Começou seu trabalho como pedreiro, tornou-se empreiteiro, inventor e evoluiu a gestor dos processos administrativos. Professor na *Purdue University*, *Gilbreth* reduziu o número de movimentos para assentar um tijolo de 18 para 5, diminuindo a fadiga e aumentando a produtividade. Foram desenvolvidos os "*therbligs*" (*Gilbreth* ao contrário, com uma pequena mudança), um esquema de classificação que mostrava 18 movimentos básicos das mãos.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Frank Bunker Gilbreth. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/196-frank-bunker-gilbreth>>.

**Lillian Moller Gilbreth (1878-1972)** foi uma das primeiras engenheiras em exercício a ter um PhD. É considerada realmente a primeira psicóloga industrial/organizacional. Foi consultora de presidentes norte-americanos em assuntos de defesa civil, produção em tempos de guerra e reabilitação dos mentalmente prejudicados. Seus trabalhos mais notórios incluem a pesquisa de *marketing* para a *Johnson & Johnson* em 1926 e a pesquisa para melhorar a decisão feminina quanto aos gastos durante a Grande Depressão.

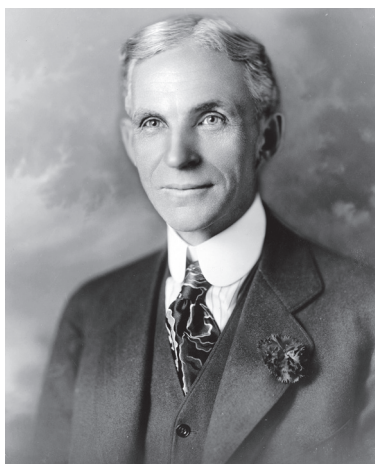
Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Lillian Moller Gilbreth. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/200-lillian-moller-gilbreth>>.

Paralelamente, *Henry Ford* (Figura 20) foi:

- a) **inventor da produção em massa ou em série:** posicionou os trabalhadores superespecializados de forma fixa e o produto em elaboração em movimento através de esteiras rolantes;
- b) **criador dos princípios de Ford:**
- intensificação: diminuir o tempo entre os sistemas de suprimento, produção e distribuição;
  - economicidade: reduzir ao mínimo o volume de estoque de matéria-prima em processamento (o automóvel era pago antes de vencer o prazo de pagamento das matérias-primas);
  - produtividade: aumentar a capacidade de produção através da especialização, em que cada trabalhador executaria uma única tarefa.



**Figura 20 – Henry Ford, responsável por contribuições à Administração Científica a partir de suas experiências na indústria de automóveis**



Fonte: Wikiwand (2014).<sup>11</sup>



## Explicativo

**Henry Ford (1863–1947)** nasceu perto de Detroit. Fundador da *Ford Motor Company*, foi o idealizador das modernas linhas de montagem utilizadas na produção em massa de carros e se tornou uma das pessoas mais ricas de sua época. Com o desenvolvimento e produção do Modelo T, revolucionou o transporte por automóvel e a indústria americana. Seu sistema de produção ficou conhecido como “fordismo”. Ford tinha uma visão global, com o consumismo como a chave para a paz.

Fonte: GONÇALVES JÚNIOR, G. Henry Ford. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/145-henry-ford>>.

### 3.5.3 Características da Administração Científica

Entre suas características introdutórias, temos:

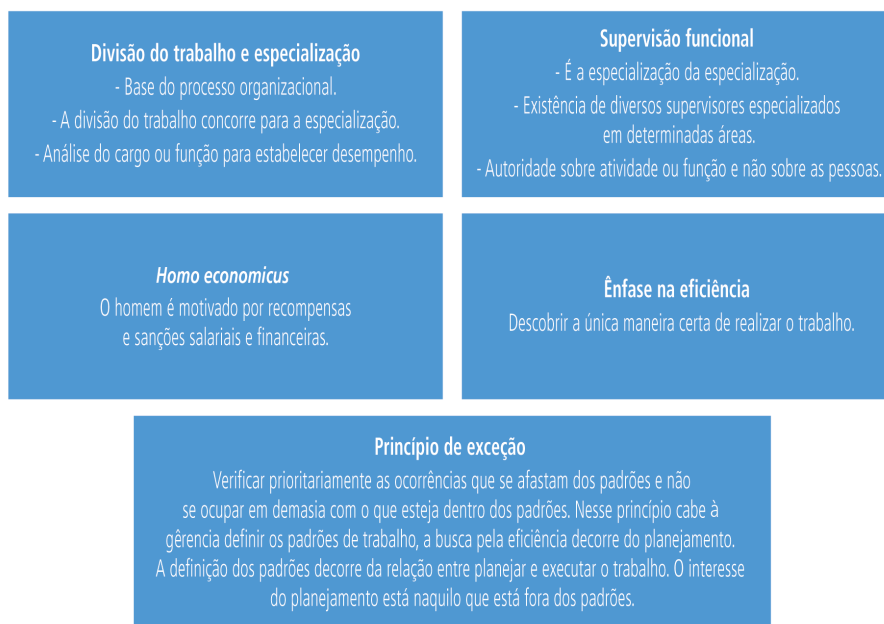
- a) estudo sistemático do trabalho: significa que a execução das tarefas que cabem ao trabalhador passou a ser observada sistematicamente, o que exigiu um aumento do controle sobre o tempo do trabalho. Não basta somente observar, medir e controlar, torna-se necessário propor mudanças nas formas de execução das tarefas. O uso produtivo do tempo passou a ser estudado e pensado de forma científica;
- b) métodos científicos ao invés de métodos empíricos: a ciência passou a ocupar lugar de destaque nos estudos da Administração do trabalho. A experiência e vivência sem o conhecimento

<sup>11</sup> Autor: *Biblioteca Nacional dos Estados Unidos*. Disponível em: <[https://www.wikiwand.com/pt/File:Henry\\_ford\\_1919.jpg](https://www.wikiwand.com/pt/File:Henry_ford_1919.jpg)>.

científico (que chamamos de método empírico) deu lugar a algo para além da experiência. Nesse caso, o uso de método científico somente vem contribuir para aumentar cada vez mais a eficiência e a produtividade sobre o planejamento e a execução do trabalho.

Além dessas características, há divisão do trabalho e especialização, supervisão funcional, *Homo economicus*, ênfase na eficiência e o princípio da exceção (Figura 21):

**Figura 21 – Outras características da Administração Científica**



Fonte: produção do próprio autor (2017).

### 3.5.4 Apreciação crítica

A apreciação crítica envolve:

- abordagem mecanicista: concebia as pessoas como máquinas;
- superespecialização das tarefas: deixava o trabalho extremamente repetitivo e monótono;
- visão microscópica do homem: o homem é motivado por múltiplas coisas e não só dinheiro;
- ausência de comprovação científica: limitava-se a aplicações em seus lugares de trabalho;
- abordagem incompleta da organização: só se estudava a organização formal;
- limitação do campo de aplicação: utilizável apenas em empresas de transformação.



## Multimídia

Assista ao vídeo do *link* indicado para visualizar as contribuições de Taylor e Fayol: <<https://www.youtube.com/watch?v=sgPhJEz8drE>>.



### 3.5.5 Atividade

Em nosso dia a dia somos capazes de reconhecer as características da Administração Científica. Identifique como essa relação se dá nos ambientes de informação.

---

---

---

---

---

---

#### Resposta comentada

No cotidiano, observamos práticas que buscam o aumento da eficiência por meio das tarefas em diferentes áreas de conhecimento: a organização racional do trabalho, o sistema de salários, a aplicação dos tempos e movimentos na ergonomia, bem como a produção em série. Além dessas, foram apresentadas outras características observáveis.

## RESUMO

Nesta unidade apresentamos as Teorias da Administração com ênfase na tarefa. A importância da informação dessas teorias para os gestores de organizações é aguçar a percepção para os aspectos formais existentes em todas as organizações, com maior ou menor impacto em seus desempenhos. Nesse sentido, a finalidade da Administração é promover o desenvolvimento do trabalho, buscando sempre sua otimização, ou seja, sua eficiência. Assim, o sentido do desempenho é sempre levado em con-



sideração, o trabalho torna-se objeto permanente de avaliação, mensuração, controle, desempenho, eficiência, qualidade, entre outros aspectos.

A Escola Clássica é composta pela Teoria da Administração Científica e pela Teoria Clássica. Ambas tinham o objetivo de aumentar a produtividade das organizações e empresas. A Teoria da Administração Científica buscava esse aumento por meio da racionalização das tarefas. Já a Teoria Clássica enfatizava a criação de uma estrutura organizacional eficiente como meio para a melhoria da produtividade.

Dentre os maiores contribuidores para a Administração Científica temos *Taylor*, que formulou os princípios básicos da organização racional do trabalho, *Gantt*, *Gilbreth* e *Ford*, que também fizeram suas contribuições: *Gantt* com o sistema de salários; os *Gilbreth* com os estudos dos tempos e movimentos, e *Ford* com a produção em série.



## Sugestão de Leitura

BACCARO, Arquimedes. **Introdução à administração:** administração ontem e hoje. Petrópolis: Vozes, 1986.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar:** práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 3. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

DAVIDOW, Willian H.; MALONE, Michael S. **A corporação virtual.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

JONES, Gareth R. **Teoria das organizações.** São Paulo: Pearson, 2010.

KAWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração:** uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização:** uma visão global. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração:** da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MAZONO, João Catarin. **Qualidade em instituições de ensino.** São Paulo: CEDAS, 1993.

MOTTA, Fernando C. R. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

NADLER, David et al. **Arquitetura organizacional**: a chave para mudanças empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PEREIRA, Heitor José. **Os novos modelos de gestão**: análises e algumas práticas em empresas brasileiras. 1995. Tese (Doutorado) – EAESP/FGV, São Paulo, 1995.

SILVA, Jairo Santos. **Administração por objetivos**. São Paulo: Atlas, 1986.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2008.

SILVA, Sebastião Orlando. **Estilos de administração**: uma introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: EDC, 1990.



---

## REFERÊNCIAS

---

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Frank Bunker Gilbreth. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/196-frank-bunker-gilbreth>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Henry Ford. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/145-henry-ford>>.

GONÇALVES JÚNIOR, G. Lillian Moller Gilbreth. **História da Administração**, [S.l.], c2009. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/200-lillian-moller-gilbreth>>.

HENRY Gantt. **Wikipedia**, [S.l.], 2017. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Gantt](http://pt.wikipedia.org/wiki/Henry_Gantt)>. Acesso em: 11 abr. 2020.

