



**POSGRADO**



**PÓS GRADUAÇÃO  
IDAAM**

**ÂNGELA VIEIRA-**  
**Coordenadora de Educação IDAAM-POSGRADO**  
**Prof. Mestra em Educação e Psicóloga- CRP 0687-**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**  
**CURSO: DOCENCIA DO ENSINO SUPERIOR**

**ALUNO: NETUNO MORAES BRANDÃO**  
**TURMA: DC74A**  
**ANO: 2018**  
**TEMA: PLANO DE ENSINO E APOSTILA TEMÁTICA**

**COORDENAÇÃO DE EDUCAÇÃO.**
**PROJETO BÁSICO PARA TCC.**
**ALUNO: NETUNO MORAES BRANDÃO**
**TURMA: DC74A**
**ANO: 2018**

## Sumário

<b>Introdução.....</b>	<b>5</b>
<b>O que é um Plano de Ensino? .....</b>	<b>6</b>
<b>A importância de um Plano de Ensino.....</b>	<b>6</b>
<b>Plano de Ensino.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Fundamentos de Administração.....</b>	<b>9</b>
1.1. Introdução à Teoria Geral da Administração .....	9
1.2. Habilidades do Administrador.....	11
1.3. Competências do Administrador.....	13
1.4. Administração .....	16
1.4.1. Origem.....	16
1.4.2. Conceitos .....	17
1.4.3. Objeto (s) .....	17
1.5. Exercícios de Fixação (Módulo I).....	18
<b>2. Princípios Administrativos .....</b>	<b>19</b>
2.1. Os primórdios da Administração .....	19
2.2. Funções básicas empresariais .....	20
2.3. Elementos da função administrativa .....	20
2.4. Princípios Básicos .....	22
2.5. Perspectivas Futuras da Administração.....	23
2.6. Exercícios de Fixação (Módulo II) .....	28
<b>3. Administração Científica .....</b>	<b>29</b>

3.1. A Obra de Taylor .....	29
3.2. Organização Racional do Trabalho .....	32
3.2.1. Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos .....	33
3.2.2. Estudo da fadiga humana .....	34
3.2.3. Divisão do trabalho e especialização do operário .....	35
3.2.4. Desenho de cargos e tarefas .....	35
3.2.5. Incentivos salariais e prêmios de produção .....	36
3.2.6. Conceito de homo economicus .....	37
3.2.7. Condições de trabalho .....	37
3.2.8. Padronização .....	38
3.2.9. Supervisão funcional .....	38
3.3. Princípios da Administração Científica.....	39
3.3.1. Princípios da administração científica de Taylor .....	40
3.3.2. Princípios de eficiência de Emerson .....	40
3.3.3. Princípios básicos de Ford .....	41
3.4. Exercícios de Fixação (Módulo III) .....	42
<b>4. Administração Humanística .....</b>	<b>43</b>
4.1. Abordagem Humanística .....	43
4.2. Época.....	44
4.3. Teoria das Relações Humanas .....	44
4.3.1. As Origens da Teoria das Relações Humanas .....	44
4.4. A experiência de Hawthorne .....	45
4.4.1. Primeira fase da experiência de Hawthorne .....	46
4.4.2. Segunda fase da experiência da Hawthorne .....	46
4.4.3. Terceira fase da experiência de Hawthorne .....	48
4.4.4. Quarta fase da experiência de Hawthorne .....	49

4.4.5. Conclusões da experiência de Hawthorne .....	50
4.5. Exercícios de Fixação (Módulo IV).....	53
Referências .....	54

## **Introdução**

Essa apostila é um trabalho de finalização do curso de pós-graduação especialização em Docência do Ensino pela Faculdade IDAAM, cujo objetivo é o estudo e conhecimento introdutório dos fundamentos de administração.

O assunto a ser tratado tem por base o estudo dos quatro primeiros módulos da disciplina: Fundamentos de Administração, aplicado na maioria dos cursos de humanas que estuda as principais informações na área administrativa.

A administração é imprescindível em qualquer organização, conhecê-la e praticá-la no dia a dia é de extrema importância.

A administração é um fator variável, sofre um processo de mutação constante, isso para se adaptar, enquadrar, à necessidade não só dos nossos dias, como também para os dias vindouros. A empresa deve valorizar sua imagem, prezar pela qualidade de seus produtos, escutar e atender o que seus clientes têm a dizer e tratar seus colaboradores como uma família e não como meros funcionários.

## O que é um Plano de Ensino?

Um plano de ensino é um planejamento no qual o professor interliga os objetivos, os conteúdos e as metas que pretende atingir com os alunos em determinada disciplina. O planejamento tem como ponto inicial a reflexão do “o quê”, “para quê”, “como” e “com o quê” ensinar, e sobre os resultados das ações empreendidas. A resposta a essas questões resultam em objetivos, conteúdos, metodologia, e formas de avaliação.

Os objetivos são os propósitos da ação. Funcionam como horizonte e alicerce da prática. São expressos por meio de verbos no infinitivo que traduzem comportamentos, habilidades, atitudes e competências esperadas dos alunos. Indicam propósitos amplos, denominados objetivos gerais, os quais se referem à formação de atitudes, convicções e valores ao longo do curso; e objetivos específicos, que sinalizam propósitos com resultados mais rápidos, observáveis pelo professor a cada aula.

Os conteúdos abrangem os conceitos e assuntos que serão trabalhados durante a disciplina. Recomenda-se que a organização curricular acompanhe um crescimento das dificuldades conceituais e a integração dos conteúdos a fim de promover um saber que seja articulado, interdisciplinar.

A metodologia trata dos recursos que serão necessários para promover os objetivos e conteúdos e dessa forma precisa haver coerência entre os mesmos. Para a escolha do recurso didático leva-se em conta questões como: Os recursos são condizentes com os objetivos, com a natureza do conteúdo que se trabalha, com o perfil dos alunos, com as atividades propostas e o tempo disponível?

E por fim, a avaliação, onde conceitos, atitudes e habilidades a serem demonstrados pelos alunos serão avaliados a fim de verificar se os objetivos foram alcançados.

## A importância de um Plano de Ensino

É importante por que possui o poder de facilitar a vida do professor durante o ano/semestre, organizando suas atividades de modo a atingir as metas estabelecidas para aquela disciplina. O plano de ensino explicita o que são os objetivos da aula, como serão atingidos e em quanto tempo. Ele funciona como uma guia que orienta o docente sobre seus objetivos e abre um leque de opções criativas a fim de alcançá-los.

<b>Plano de Ensino</b>			
<b>CURSO</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO</b>		
<b>DISCIPLINA</b>	<b>FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO</b>		
<b>PROFESSOR</b>	<b>NETUNO MORAES BRANDÃO</b>		
<b>Nº DE CRÉDITOS</b>	<b>4</b>	<b>CARGA HORÁRIA</b>	<b>80 HORAS</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b>			
<b>PERFIL DO EGRESSO</b>	O profissional egresso, ao final do curso estará apto para executar processos administrativos em diversas organizações tanto comerciais, como industriais, públicas ou privadas dentro dos padrões éticos, de qualidade, segurança, tendo responsabilidade social e ambiental, tendo competências e habilidades desenvolvidas no decorrer do curso de administração.		
<b>CONTEXTUALIZAÇÃO DA DISCIPLINA</b>	A disciplina é aplicada compreendendo as habilidades do administrador, a perspectiva da administração, os conceitos administrativos, a teoria administrativa, os antecedentes históricos da administração, bem como conhecer a estrutura da empresa, identificando os níveis de planejamento, organizando o ambiente de trabalho, entendendo todo o processo de informação dentro da organização.		
<b>EMENTA</b>	Fundamentos da Administração; Princípios Administrativos; Administração Científica; Administração Humanística.		
<b>MARCO OPERACIONAL</b>			
<b>OBJETIVO GERAL DA DISCIPLINA</b>	Conhecer o conceito geral de Administração e identificar os objetivos, a estrutura e o funcionamento dos diversos tipos de organização.		
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA DISCIPLINA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detectar estruturas e finalidades organizacionais;</li> <li>- Reconhecer as funcionalidades da empresa;</li> <li>- Planejar com mais segurança as atividades a serem executadas;</li> <li>- Analisar as relações humanas na gestão dos negócios.</li> </ul>		
<b>MÉTODOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aula expositiva e dialogada;</li> <li>- Vídeos;</li> <li>- Exercícios de fixação;</li> <li>- Seminários.</li> </ul>		
<b>RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notebook;</li> <li>- Datashow;</li> <li>- Quadro branco;</li> <li>- Pincel e apagador;</li> <li>- Caixa de Som, entre outros.</li> </ul>		

	UND	ASSUNTO
<b>CONTEÚDO PROGRAMÁTICO</b>	I	UNIDADE I: FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO
	II	UNIDADE II: PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS
	III	UNIDADE III: ADMINISTRAÇÃO CINÉTICA
	IV	UNIDADE IV: ADMINISTRAÇÃO HUMANÍSTICA
<b>AVALIAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AVALIAÇÃO PARCIAL 1;</li> <li>- AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 1;</li> <li>- AVALIAÇÃO PARCIAL 2;</li> <li>- AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2.</li> </ul>	
<b>REFERÊNCIA BÁSICA</b>	<p>CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração / Idalberto Chiavenato, 9ª Ed. Barueri, SP. Manole, 2014.</p>	
<b>REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES</b>	<p>SOBRAL, Filipe. Fundamentos de Administração/Filipe Sobral e Alketa Peci. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.</p> <p>CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração / Idalberto Chiavenato, 4ª Ed. Compacta – Barueri, SP. Manole, 2014.</p> <p>CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato, 7ª Ed. Elsevier – Rio de Janeiro, RJ. Manole, 2004.</p>	
<b>FONTES DA INTERNET</b>	<p><a href="http://posgraduando.com/como-elaborar-um-plano-de-ensino-e-aprendizagem/">http://posgraduando.com/como-elaborar-um-plano-de-ensino-e-aprendizagem/</a> (Acessado em 10/08/2018 às 16h11min);</p> <p><a href="http://blog.homelab.com.br/plano-de-aula-importancia-do-planejamento-para-o-ano-letivo/">http://blog.homelab.com.br/plano-de-aula-importancia-do-planejamento-para-o-ano-letivo/</a> (Acessado em 10/08/2018 às 16h39min);</p> <p><a href="https://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o">https://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o</a> (Acessado em 09/08/2018 às 21h:30min).</p>	

# 1. Fundamentos de Administração

## 1.1. Introdução à Teoria Geral da Administração

O mundo em que vivemos é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas. Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (chamadas empresas) e organizações não lucrativas (como Exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não governamentais – ONGs – etc.). A Teoria das Organizações (TO) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral. Por seu tamanho e pela complexidade de suas operações, as organizações, ao atingirem certo porte, precisam ser administradas e a sua administração requer todo um aparato de pessoas estratificadas em diversos níveis hierárquicos que se ocupam de incumbências diferentes. A administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a administração é imprescindível para existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer. A Teoria Geral da Administração (TGA) é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo da Administração em geral, não se preocupando onde ela seja aplicada, se nas organizações lucrativas (empresas) ou se nas organizações não lucrativas. A TGA trata do estudo da Administração das organizações.

Em função dos aspectos exclusivos de cada organização, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade. O administrador bem-sucedido em uma organização pode não sê-lo em outra. Toda vez que uma organização pretende incluir um executivo em seu quadro administrativo, os candidatos são submetidos a uma infinidade de testes e de entrevistas que procuram investigar em profundidade seus conhecimentos, habilidades e competências, suas atitudes e características de personalidade, seu passado profissional, sua formação escolar, seus antecedentes morais, seu sucesso ou fracasso em determinadas atividades, entre outros. Talvez até sua situação conjugal ou sua estabilidade emocional. Isso porque o executivo dificilmente pode ser transferido de uma organização para outra sem que algum problema de adaptação deixe de ocorrer. Mesmo que o executivo tenha profundos conhecimentos de Administração e apresente um invejável currículo profissional, ele não é julgado pelo que sabe a respeito das funções que exerce em sua especialidade, mas principalmente pela maneira como realiza seu trabalho e pelos resultados que consegue obter dos recursos disponíveis. Levitt, ao falar do “administrador profissional”, lembra que, enquanto um químico ou um físico são considerados profissionais porque passaram em um teste de conhecimentos acerca de suas profissões, o mesmo não acontece com o administrador, cujo conhecimento é apenas um dos múltiplos aspectos na avaliação de sua capacitação profissional. Ele não é apenas analisado pelas organizações por seus conhecimentos tecnológicos de Administração, mas, principalmente, por seu modo de agir, suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e filosofia de trabalho. A finalidade é verificar se essas qualidades se coadunam com os novos padrões de cultura e de trabalho, com a competitividade da empresa e o pessoal que vai trabalhar com ele, pois não existe uma única maneira certa de um administrador agir ou de conduzir. Pelo contrário, existem várias maneiras de levar a cabo as tarefas nas empresas, em condições específicas, por dirigentes de temperamentos diversos e modos de agir próprios. Aliás, é oportuno lembrar a lei de indeterminação de Heisenberg, pela qual o processo de se observar um fenômeno altera esse fenômeno. Se na Física a observação dos átomos equivale a alterar a posição e a velocidade desses, na administração de uma organização a presença de um profissional em uma determinada função afeta e modifica essa função, independentemente do que seja realizado. A

presença de outro profissional produziria outra alteração. Além do mais, se a modificação ocorre, a maneira de agir deve ser e acaba sendo diferente.

## **1.2. Habilidades do Administrador**

Segundo Katz, o sucesso do administrador depende mais do seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza. Uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Para Katz, existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

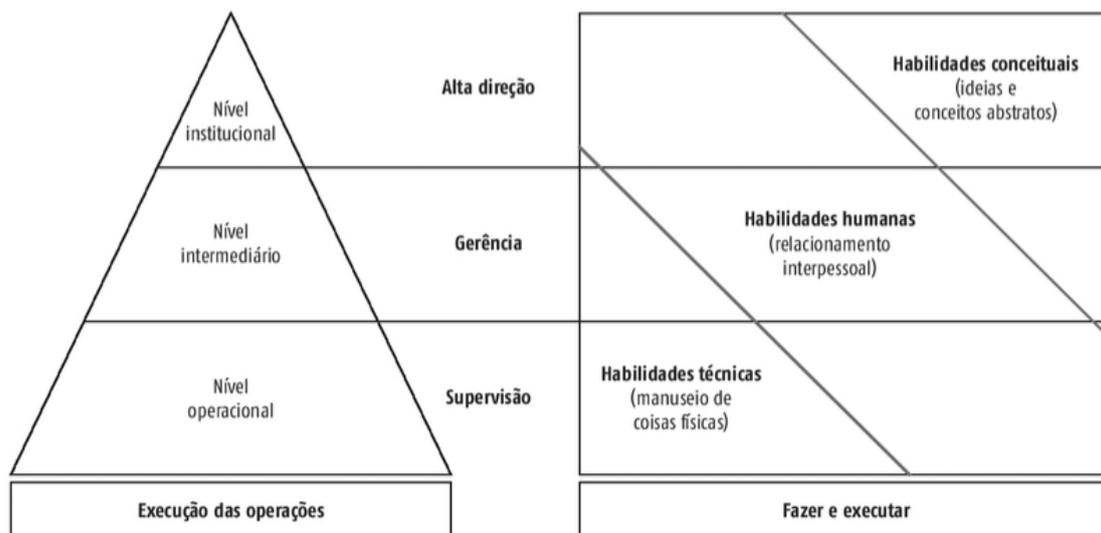
**Habilidade Técnicas** envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. E o caso de habilidades em contabilidade, em programação de computador, engenharia etc. As habilidades técnicas estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos. E relativamente fácil trabalhar com coisas e com números porque eles são estáticos e inertes, não contestam nem resistem à ação do administrador.

**Habilidades Humanas** estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação com as pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios, e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. Saber trabalhar com pessoas e por meio das pessoas.

**Habilidades Conceituais** envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, como a organização se relaciona com seu ambiente, e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o

raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Representam as capacidades cognitivas mais sofisticadas do administrador e que lhe permitem planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber oportunidades onde ninguém enxerga nada. Na medida em que um administrador faz carreira e sobe na organização, ele precisa, cada vez mais, desenvolver as suas habilidades conceituais para não limitar a sua empregabilidade. Empregabilidade significa a capacidade que uma pessoa tem para conquistar e manter um emprego. Conquistar um emprego pode até ser fácil; o mais difícil é mantê-lo a longo prazo.

Figura 1. As três habilidades do administrador.



Fonte: Idalberto Chiavenato (2014, p. 4).

A combinação dessas habilidades é importante para o administrador. Na medida em que se sobe para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas, enquanto aumenta a necessidade de habilidades conceituais. Os níveis inferiores requerem considerável habilidade técnica dos supervisores para lidar com os problemas operacionais concretos e cotidianos da organização. A TGA se dispõe a desenvolver a habilidade conceituai, embora não deixe de lado as habilidades humanas e técnicas. Em outros termos, se propõe a desenvolver a capacidade de

pensar, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar e propor soluções e inovações na organização.

### **1.3. Competências do Administrador**

Contudo, essas três habilidades – técnicas, humanas e conceituais – requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito. As competências – qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas – constituem o maior patrimônio pessoal do administrador. O seu capital intelectual; a sua maior riqueza. Porém, em um mundo em constante mudança e transformação, a aquisição de uma nova competência necessária, significa quase sempre, o abandono de outra que se tornou velha e ultrapassada. O segredo está em adquirir competências duráveis: aquelas que, mesmo em tempos de rápida mudança, não se tornam descartáveis nem obsoletas. Diante de todos esses desafios, o administrador – para ser bem-sucedido profissionalmente – precisa desenvolver três competências duráveis: o conhecimento, a perspectiva e a atitude.

**Conhecimento:** Significa todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade. Como o conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente. Isso significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo, reciclar-se continuamente para não tornar-se obsoleto e ultrapassado em seus conhecimentos. Todavia, as empresas estão repletas de profissionais com excelentes currículos e um enorme cabedal de conhecimentos, mas que não são capazes de transformar a sua bagagem pessoal em contribuições efetivas ao negócio e criar valor para a organização. Eles têm o conhecimento para si e não disponível para a organização. Têm o conhecimento, mas não sabem como utilizá-lo ou aplicá-lo. O conhecimento é necessário e fundamental; mas não é suficiente para o sucesso profissional. Ele precisa ser adicionado a duas outras competências duráveis: a perspectiva e a atitude.

**Perspectiva:** Significa a capacidade de colocar o conhecimento em ação. Em saber transformar a teoria em prática. Em aplicar o conhecimento na análise das situações e na solução dos problemas e na condução do negócio. Não basta apenas

possuir o conhecimento; ele pode ficar apenas em estado potencial. Torna-se necessário saber como utilizá-lo e aplicá-lo nas diversas situações e na solução dos diferentes problemas. A perspectiva representa a habilidade de colocar em ação os conceitos e ideias abstratas que estão na mente do administrador. Em visualizar as oportunidades que nem sempre são percebidas pelas pessoas comuns e transformá-las em novos produtos, serviços ou ações pessoais. Na realidade, a perspectiva é a condição pessoal que torna o administrador capaz de diagnosticar situações e propor soluções criativas e inovadoras. É a perspectiva que dá autonomia e independência ao administrador, que não precisa perguntar ao chefe o que deve fazer e como fazer nas suas atividades. Contudo, o conhecimento e a perspectiva são fundamentais, mas carecem de uma terceira competência durável: a atitude.

**Julgamento:** O Administrador precisa saber analisar e avaliar a situação com clareza, obter informações suficientes para julgar os fatos com espírito crítico, ponderar com equilíbrio e definir prioridades. Isso é fundamental para tomar decisões.

**Atitude:** O comportamento pessoal do administrador frente às situações com que se defronta no seu trabalho. A atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para a frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas e fazer as suas cabeças. É esta competência durável que transforma o administrador em um agente de mudança nas empresas e organizações e não simplesmente um agente de conservação.

Figura 2. Competências duráveis do administrador.



Fonte: Idalberto Chiavenato (2014, p. 5).

Essas quatro competências duráveis constituem a plataforma que conduz o administrador ao sucesso nas suas atividades.

**Mintzberg** prefere identificar dez papéis específicos do administrador divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisória. Papel significa um conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa. Cada papel representa atividades que o administrador conduz para cumprir as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.

**Papéis interpessoais:** Representam as relações com outras pessoas e estão relacionados às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados.

**Papéis informacionais:** Descrevem as atividades para manter e desenvolver uma rede de informações. Um administrador no nível institucional passa em média cerca de 75% do seu tempo trocando informações com outras pessoas dentro e fora da organização. Mostram como o administrador intercambia e processa a informação.

**Papéis decisórios:** Envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha ou opção. Estes papéis requerem tanto habilidades humanas como conceituais. Mostram como o administrador utiliza a informação em suas decisões.

Figura 3: Os dez papéis do administrador.

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes e assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva as pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios e mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, por meio de conversas, relatórios e memorandos
Decisória	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

Fonte: Idalberto Chiavenato (2014, p. 7).

Na verdade, administrar é muito mais do que uma mera função de supervisão de pessoas, de recursos e de atividades. Quando tudo muda e as regras são engolfadas pela mudança, trata-se não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a organização. O papel do administrador em épocas de mudança e instabilidade se centra mais na inovação do que na manutenção do *status quo* organizacional.

## **1.4. Administração**

### **1.4.1. Origem**

O que é Administração?

Administração vem do latim:

*Ad* = direção ou tendência para algo.

*Minister* = subordinação ou obediência.

A Administração ou Gestão é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. O termo "administração" significa *direção, gerência*. Ou seja, é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas. Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns.

A Administração é frequentemente tomada como sinônimo de Administração de Empresas. Porém, isto somente faz sentido se o termo empresa for considerado como sinônimo de organização, que significa os esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo. O adequado é considerar a Administração de Empresas subárea da Administração, uma vez que esta trata de organizações que podem ser: públicas, sociedades de economia mista ou privada com ou sem fins lucrativos.

No Brasil, o Dia do Administrador é comemorado no dia 9 de setembro e seu patrono é o Administrador Belmiro Siqueira.

### 1.4.2. Conceitos

Administrar é o processo de dirigir ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da Administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

“Organização é uma entidade abstrata, de cunho jurídico, formada por duas ou mais pessoas, trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”. (Stoner & Freeman, 1999) “Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos” (Stoner & Freeman, 1999).

### 1.4.3. Objeto (s)

*Peter Drucker* aponta que o Administrador deve ser:

Eficaz, ou seja, aquele que define corretamente o objetivo adequado a ser alcançado, pois Eficácia é fazer a coisa certa, ou seja, é um Fator Qualitativo. Visa os fins.

Eficiente, ou seja, aquele que obtém produtos e serviços (atividade-fim) com o menor volume de recursos necessários (meios), Eficiência é fazer certo as coisas, ou seja, é um Fator Quantitativo. Visa os meios.

Sendo a Administração uma ciência, esta possui um objeto de estudo. Os debates sobre o objeto de estudo da Administração geralmente sugerem duas possibilidades: a gestão ou a organização.

#### *Gestão*

Alguns autores defendem que não existe um modelo absoluto de gestão. Muitas empresas experimentaram as infelicidades da importação de modelos estrangeiros de gestão que enfrentaram fortes resistências quando aplicados em realidades distintas. A criação de modelos de gestão provém da realidade concreta dos seres humanos envolvidos em situações de associação que requerem respostas sobre sua organização, participação e mesmo sobre seus valores e objetivos.

### Organização

Segundo CHIAVENATO, o objeto de estudo da administração sempre foi a ação organizacional inicialmente entendida como um conjunto de cargos e tarefas.

Mais recentemente definiu-se por objeto de estudo a organização, como um sistema composto de subsistemas que interagem entre si e com o ambiente externo (Chiavenato, 1987:14).

### **1.5. Exercícios de Fixação (Módulo I)**

1. O que é Teoria das Organizações?
2. Quais as habilidades do administrador?
3. Cite e explique as quatro competências do administrador.
4. Segundo Mintzberg, quais as três categorias principais do papel do administrador na organização?
5. Explique o que é Administração?
6. Qual a diferença entre eficiência e eficácia?

## 2. Princípios Administrativos

### 2.1. Os primórdios da Administração

Em uma época de complexidades, mudanças e incertezas como a que atravessamos nos dias de hoje, a Administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. Vivemos em uma civilização em que predominam as organizações e na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. E a tarefa básica da Administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas *de maneira eficiente e eficaz*. Nas organizações, seja nas indústrias, comércio, organizações de serviços públicos, hospitais, universidades, instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano a eficiência e a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns dependem diretamente da capacidade daqueles que exercem a função administrativa. O avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, por si apenas, não produzem efeitos se a qualidade da administração efetuada sobre os grupos organizados de pessoas não permitir uma aplicação efetiva dos recursos humanos e materiais. A Administração está sendo considerada a principal chave para a solução dos mais graves problemas que atualmente afligem o mundo moderno.

O trabalho do administrador em qualquer organização, seja ele um supervisor de primeira linha ou o dirigente máximo da organização, é essencialmente o mesmo. Nesse sentido, não há uma distinção básica entre diretores, gerentes, chefes ou supervisores, como administradores. Qualquer que seja a posição ou o nível que ocupe, o administrador alcança resultados através da efetiva cooperação dos subordinados. A tarefa de administrar se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização, seja ela uma grande indústria, uma cadeia de supermercados, uma universidade, um clube, um hospital, uma empresa de consultoria ou uma organização não governamental (ONG).

Toda organização, seja ela industrial ou prestadora de serviços, precisa ser administrada para alcançar seus objetivos com a maior eficiência, economia de ação e de recursos e ser competitiva. Devido às suas limitações físicas, biológicas e psíquicas, as pessoas têm necessidade de cooperar com outras pessoas para, em conjunto, alcançarem objetivos que isoladamente jamais poderiam alcançar. A coordenação do esforço humano torna-se um problema essencialmente administrativo para o alcance de

objetivos sejam industriais, comerciais, religiosos, militares, caritativos ou educacionais. Onde quer que a cooperação de pessoas, no intuito de alcançar objetivos comuns, se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a Administração - a função de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas e com os melhores resultados. Somente a partir do momento em que as organizações alcançaram um certo tamanho e complexidade é que a sua administração começou a apresentar dificuldades e desafios até então intransponíveis para seus dirigentes. Foi nesse momento que surgiu a necessidade de uma Teoria da Administração que permitisse oferecer aos dirigentes das organizações os modelos e estratégias adequados para a solução de seus problemas empresariais.

## **2.2. Funções básicas empresariais**

Segundo Idalberto Chiavenato, Fayol procurou dividir qualquer empresa em seis funções básicas:

Técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.

Comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação.

Financeiras, relacionadas com a procura e gerência.

Segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.

Contábeis, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.

Administrativas, relacionadas com a integração das outras cinco funções.

## **2.3. Elementos da função administrativa**

Planejar – Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma de como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização.

Organizar – É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.

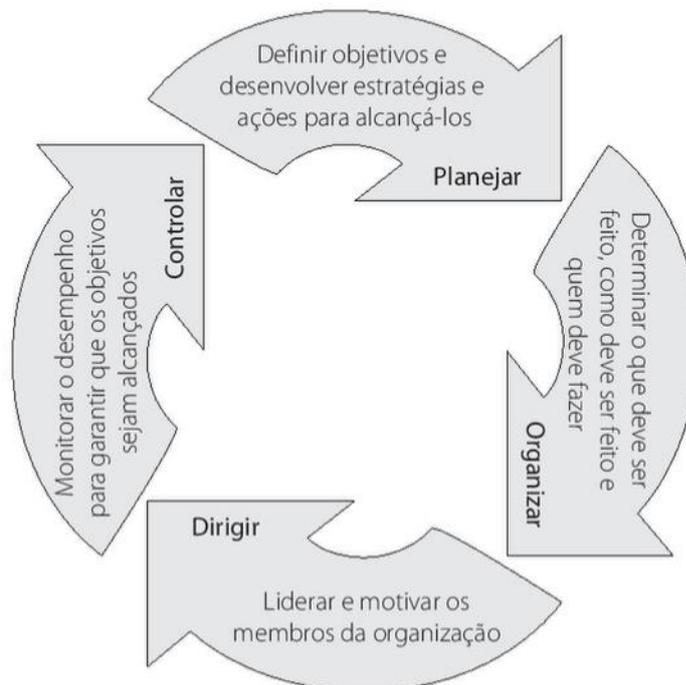
Comandar – Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.

Coordenar – A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.

Controlar – Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

Diferente dessas funções, hoje se usa apenas: Planejar, Organizar, Dirigir ou Executar e Controlar. (No lugar de Comandar e Coordenar) uniram-se essas duas funções porque o objetivo é o mesmo).

Figura 4: O processo de Administração



Fonte: Sobral e Peci (2008, p. 8).

## 2.4. Princípios Básicos

Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

**Divisão do trabalho** – Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

**Autoridade e responsabilidade** – Autoridade é dar ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade. Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade.

**Disciplina** – Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.

**Unidade de comando** – Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contraordens.

**Unidade de direção** – O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

**Subordinação dos interesses individuais ao bem comum** – O interesse de todos os funcionários da empresa não deve prevalecer sobre os interesses da organização como um todo.

**Remuneração** – Remuneração de trabalho deve ser justa para ambos, empregados e empregadores.

**Centralização** – Fayol acreditava que os gerentes devem manter a responsabilidade final, mas eles também precisam dar autoridade a seus subordinados que eles possam realizar seu trabalho adequadamente. O problema é encontrar o melhor grau de centralização em cada caso.

**Linha de Comando (Hierarquia)** – Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.

**Ordem** – Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.

**Equidade** – A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa. Direitos iguais.

Estabilidade dos funcionários – Uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.

Iniciativa – Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

Espírito de equipe – O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

## **2.5. Perspectivas Futuras da Administração**

Nos próximos anos, o mundo verá o fim da forma organizacional de hoje (a organização burocrática que ainda predomina em muitas organizações) e o surgimento de novas arquiteturas organizacionais adequadas às novas demandas da era pós-industrial. Essa previsão se baseia no princípio evolucionário de que cada época desenvolve uma forma organizacional apropriada às suas características e exigências. As fraquezas da tradicional organização burocrática serão os germes dos futuros sistemas organizacionais, devido a três aspectos:

1. Mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios nos campos do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não têm condições de atender.

2. Crescimento e expansão das organizações, que se tornam complexas e globalizadas.

3. Atividades que exigem pessoas de competências diversas e especializadas envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de atualização em função das rápidas mudanças.

A tarefa administrativa nos próximos anos será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por uma infinidade de variáveis, mudanças e transformações carregadas de ambiguidades e de incertezas. O administrador se defrontará com problemas multifacetados e cada vez mais complexos do que os anteriores.

Sua atenção será disputada por eventos e por grupos, situados dentro e fora da organização, que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão seu diagnóstico perceptivo e sua visão dos problemas a resolver ou das situações a

enfrentar: são as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores, das agências regulamentadoras; são os desafios dos concorrentes, as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas, etc. Porém, essas exigências, desafios e expectativas sofrem mudanças que ultrapassam a capacidade de compreensão do administrador. Essas mudanças tendem a aumentar com a inclusão de novas variáveis, na medida em que o processo se desenvolve criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz. E o futuro parece complicar cada vez mais essa realidade. Vários fatores deverão provocar profundos impactos sobre as organizações e empresas, como:

1. *Crescimento das organizações.* As organizações bem-sucedidas tendem ao crescimento e à ampliação de suas atividades, seja em termos de tamanho e de recursos, seja na expansão de mercados, seja no volume de operações. O crescimento é uma decorrência inevitável do êxito organizacional.

Na medida em que a organização cresce, ocorre uma subdivisão interna (divisão do trabalho) e especialização dos órgãos e, em decorrência, maior necessidade de coordenação e integração das partes envolvidas para garantir a eficiência e a eficácia. O mundo externo é caracterizado por mudanças rápidas e frequentes e, para acompanhar com sucesso essas mudanças, os administradores "generalistas" dotados de habilidades genéricas e variadas terão perspectivas mais promissoras do que os administradores "especialistas" e concentrados em poucas habilidades gerenciais.

2. *Concorrência mais aguda.* Na medida em que aumentam os mercados e os negócios, crescem também os riscos da atividade empresarial.

O produto ou o serviço que demonstra ser melhor ou superior será o mais procurado. O desenvolvimento de produtos ou serviços exigirá maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aperfeiçoamento de tecnologias, dissolução de velhos e criação de novos departamentos, busca incessante de novos mercados e competição com outras organizações para sobreviver e crescer.

3. *Sofisticação da tecnologia.* Com o uso das telecomunicações, do computador e do transporte, as organizações estão internacionalizando suas operações e atividades. A tecnologia proporciona eficiência maior, precisão maior e a liberação da atividade humana para tarefas mais complicadas que exijam planejamento e criatividade. A tecnologia introduzirá novos processos e instrumentos que causarão impactos sobre as organizações.

4. *Taxas elevadas de inflação.* Os custos de energia, matérias-primas, trabalho humano e dinheiro estão se elevando continuamente. A inflação exigirá, cada vez mais, maior eficiência da administração das organizações para que possam obter melhores resultados com menos recursos e programas de redução de custos operacionais. A inflação imporá novas pressões e ameaças sobre as organizações: elas deverão lutar pelo lucro e pela sobrevivência por meio de maior produtividade.

5. *Globalização da economia e internacionalização dos negócios.* O esforço de exportação e criação de subsidiárias para deitar raízes em outros territórios estrangeiros é um fenômeno que influenciará as organizações do futuro e sua administração. A globalização e o intercâmbio planetário fazem com que a competição se torne mundial.

6. *Visibilidade maior das organizações.* Enquanto crescem, as organizações tornam-se competitivas, sofisticadas, internacionalizam-se e, com isso, aumentam sua influência ambiental, ou seja, as organizações chamam mais a atenção do ambiente e do público e passam a ser mais visíveis e percebidas pela opinião pública.

A visibilidade da organização - a sua capacidade de chamar a atenção dos outros pode ocorrer de maneira positiva (imagem positiva da organização perante o público) ou negativa (imagem negativa). De qualquer forma, a organização jamais será ignorada pelos consumidores, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo etc., e isso influenciará seu comportamento.

Todos esses desafios trarão uma consequência para a administração das organizações: a administração da incerteza. As mudanças rápidas e bruscas, o crescimento organizacional, a concorrência das demais organizações, o desenvolvimento tecnológico, os fenômenos econômicos da inflação, a internacionalização das atividades, a visibilidade e a interferência da opinião pública farão com que as organizações deste milênio passem a lidar não mais com revisibilidade, continuidade e estabilidade, mas com imprevisibilidade, descontinuidade e instabilidade em todos os setores de atividade. Novas formas e modelos de organização serão necessários, bem como uma nova mentalidade dos administradores será imprescindível para os novos tempos.

Além do mais, o futuro parece complicar ainda mais essa realidade. A sociedade está passando por grandes transformações - as chamadas megatendências - que produzem forte impacto na vida das organizações, já que elas constituem parte integrante e inseparável da sociedade. Essas megatendências são:

*1. Da sociedade industrial para a sociedade da informação.*

A Era Industrial está vivendo o seu estágio final. A mudança é definitiva. A sociedade pós-industrial que está surgindo não é uma sociedade de serviços como se imaginava, mas uma sociedade de informação na qual a informação passa a ser o recurso estratégico, assumindo o lugar do capital financeiro. As inovações nas comunicações e telecomunicações, a computação, a explosão do computador doméstico e dos microprocessadores e a descentralização estão fazendo com que essa mudança seja irreversível.

*2. Da tecnologia simples para a tecnologia sofisticada.*

Estão surgindo tecnologias totalmente novas e não simplesmente desenvolvimentos das tecnologias atuais. Além disso, a conversão da tecnologia em um produto ou serviço acabado e disponível para o consumo será cada vez mais rápida. Com isso serão criadas novas empresas, com novas estruturas organizacionais mais adequadas a essas tecnologias e que tornarão rapidamente obsoletas as grandes organizações atualmente existentes. Existe uma tendência para a sofisticação da tecnologia que deverá proporcionar eficiência cada vez maior, precisão mais avançada e liberação da atividade humana para atividades mais complexas e que exijam conhecimento.

*3. Da economia nacional para a economia mundial.*

O mundo tornou-se um enorme ambiente, um mercado único, um centro de compras global. Passamos de uma economia internacional para uma economia mundial. A globalização está fazendo com que os países deixem de atuar simplesmente em termos de mercados internos para se projetarem em negócios internacionais. Mais do que nunca, o produto ou serviço que demonstra ser superior - mais avançado, seguro e desejável - será o mais procurado. O resultado será um novo sentido de urgência para criar e desenvolver tais produtos e serviços e, para isso, maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

*4. Do curto para o longo prazo.*

O administrador típico do passado era orientado para o curto prazo: fazer o próximo trimestre ser melhor do que o anterior. Esse estilo de atuação contrasta com o estilo japonês, no qual a visão de longo alcance é que orienta as ações cotidianas, ou seja, a orientação estratégica é que norteia o dia-a-dia das operações e não o contrário. Essa mudança radical de enfoque implica uma versão conceitual do tipo: "qual é

realmente o nosso negócio?" Os próprios bancos estão se conscientizando de que dinheiro representa informação em circulação.

*5. Da democracia representativa para a participativa.*

A revolução política ora em curso está implícita na seguinte afirmação: as pessoas cujas vidas são afetadas por uma decisão, devem fazer parte do processo de se chegar a essa decisão. A passagem da democracia representativa na qual as pessoas escolhem pelo voto aqueles que irão representá-las no processo decisório da vida política de um país para a democracia participativa na qual as pessoas serão consultadas a respeito de suas opiniões e pontos de vista, de suas convicções e expectativas, é um dado importante na vida de muitos países. E de suas organizações também.

*6. Das hierarquias para a comunicação lateral intensiva.*

A decorrência maior da passagem da democracia representativa para a participativa será a maior influência dos membros da organização, em todos os seus níveis. As empresas precisarão adotar um modelo de equalização do poder em substituição ao modelo atual de diferenciação hierárquica para poder reduzir as diferenças impostas pela hierarquia da autoridade que tolhe a liberdade, a iniciativa individual e a inovação. A tradicional organização hierárquica e piramidal com características autocráticas e impositivas está cedendo lugar a redes informais de comunicação para facilitar a interação das pessoas e a dinamização da organização.

*7. Da opção dual para a opção múltipla.*

Uma das mudanças mais importantes é a busca da proliferação da variedade. A simples opção dual ou isto ou aquilo do tipo aberto ou fechado, burocrático ou não-burocrático, autocrático ou democrático, simples ou complexo, Teoria X ou Teoria Y, tem demonstrado seu reducionismo e sua extrema simplificação. A sociedade caminha para sofisticação crescente, com múltiplas opções, variações e alternativas intermediárias. As soluções para os problemas deixam de constituir receitas únicas, absolutas e fixas para constituírem opções multivariadas dentro de uma abordagem sistêmica e contingencial.

*8. Da centralização para a descentralização.*

As organizações em geral, indústria, comércio, bancos etc., estão passando por um processo gradativo de deslocamento rumo à periferia. Essa descentralização está provocando um espalhamento geográfico, não somente de empresas, mas sobretudo de mercados e negócios. Isso aumenta consideravelmente o volume de variáveis e

contingências ambientais sobre o comportamento das empresas, o que também complica e aumenta o grau de incerteza e de imprevisibilidade com relação ao ambiente externo.

#### *9. Da ajuda institucional para a autoajuda.*

Os cidadãos estão aprendendo a se desligar de instituições que os desiludiram e reaprendendo como agir por si mesmos, por conta própria, para resolver seus problemas. E isso já está ocorrendo em todo o mundo. Assim, educação, saúde, segurança pública, previdência social, habitação passaram a constituir importantes pontos de ruptura institucional. Os serviços públicos não acompanharam as novas e crescentes necessidades dos cidadãos. Esses passaram a lançar mão de esquemas próprios ou cooperativos para solucionar seus problemas. Essa passagem gradativa da ajuda institucional para a autoajuda é um fenômeno que afeta a administração das organizações, pois essas passam a sofrer as pressões provocadas pelo descompasso e pela defasagem dos serviços públicos. Gradativamente, os sistemas de autoajuda estão sendo planejados, organizados e dirigidos pelas próprias empresas para resolverem os problemas de seus empregados como suplemento ou substituição à assistência institucional. Os planos empresariais de previdência privada, assistência médico-hospitalar, seguro de vida e acidentes pessoais servem de suporte e complemento aos benefícios do Estado.

## **2.6. Exercícios de Fixação (Módulo II)**

- 1. Quais as funções básicas empresariais?*
- 2. Identifique três elementos da função administrativa, explicando cada um.*
- 3. Cite cinco princípios básicos, segundo Fayol.*
- 4. Explique resumidamente as perspectivas futuras da Administração.*
- 5. Quais são as grandes tendências que as organizações estão passando junto com sociedade em geral?*

### 3. Administração Científica

A abordagem básica da Escola da Administração Científica se baseia na ênfase colocada nas tarefas. O nome Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da Administração são a observação e a mensuração. A Escola da Administração Científica foi iniciada no começo do século passado pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna TGA. Taylor teve inúmeros seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth e outros) e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

#### 3.1. A Obra de Taylor

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o fundador da Administração Científica, nasceu na Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família *quaker* de princípios rígidos e foi educado com forte mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Iniciou sua carreira como operário na Midvale Steel Co., passando a capataz, contramestre até chegar a engenheiro, quando se formou pelo Stevens Institute. Na época, vigorava o sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalançar o pagamento por peça determinado pelos patrões.

Isso levou Taylor a estudar o problema de produção para tentar uma solução que atendesse tanto aos patrões como aos empregados.

1. Primeiro período de Taylor: O primeiro período de Taylor corresponde à época da publicação de seu livro *Shop Management*<sup>1</sup> (1903), sobre as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do Estudo de Tempos e Movimentos (*Motion-time Study*). Taylor começou por baixo, junto com os operários no nível de execução, efetuando um paciente trabalho de análise das tarefas de cada operário,

decompondo os seus movimentos e processos de trabalho para aperfeiçoá-los e racionalizá-los. Verificou que o operário médio e com o equipamento disponível produzia muito menos do que era potencialmente capaz. Concluiu que se o operário mais produtivo percebe que obtém a mesma remuneração que o seu colega menos produtivo, acaba se acomodando, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com sua capacidade. Daí a necessidade de criar condições de pagar mais ao operário que produz mais. Em essência, Taylor diz, em *Shop Management*, que:

*Figura: Principais vultos da Administração Científica*

1. O objetivo da Administração é pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção.

2. Para realizar tal objetivo, a Administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris.

3. Os empregados devem ser cientificamente selecionados e colocados em seus postos com condições de trabalho adequadas para que as normas possam ser cumpridas.

4. Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida.

5. A Administração precisa criar uma atmosfera de íntima e cordial cooperação com os trabalhadores para garantir a permanência desse ambiente psicológico.

2. Segundo período de Taylor: Corresponde à publicação do seu livro *The Principles of Scientific Management* (1911),<sup>3</sup> quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral para tornar coerente a aplicação dos seus princípios na empresa como um todo. A partir daí, desenvolveu seus estudos sobre a Administração geral, a qual denominou Administração Científica, sem deixar de lado sua preocupação quanto à tarefa do operário. Para Taylor, as indústrias de sua época padeciam de três males:

I. Vadiagem sistemática dos operários, que reduziam a produção acerca de um terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência. Há três causas determinantes da vadiagem no trabalho:

a) O engano disseminado entre os trabalhadores de que o maior rendimento do homem e da máquina provoca desemprego.

b) O sistema defeituoso de Administração que força os operários à ociosidade no trabalho a fim de proteger seus interesses pessoais.

c) Os métodos empíricos ineficientes utilizados nas empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu esforço e tempo.

II. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.

III. Falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho.

Para sanar esses três males, Taylor idealizou o *Scientific Management* difundido sob os nomes de *Administração Científica*, *Sistema de Taylor*, *Gerência Científica*, *Organização Científica no Trabalho* e *Organização Racional do Trabalho*. Segundo Taylor, o *Scientific Management* é uma evolução e não uma teoria, tendo como ingredientes 750/0 de análise e 25% de bom senso. Para Taylor, a implantação da Administração Científica deve ser gradual e obedecer a um período de quatro a cinco anos para evitar alterações bruscas que causem descontentamento por parte dos empregados e prejuízo aos patrões.

A Administração Científica é uma combinação de: "Ciência em lugar de empirismo". Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida.

Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade.

Administração como Ciência: Para Taylor, a organização e a Administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a *Ciência da Administração*. Como pioneiro, o mérito de Taylor reside em sua contribuição para encarar sistematicamente o estudo da organização. O fato de ter sido o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho, incluindo tempos e movimentos, a estabelecer padrões de execução, treinar os operários, especializar o pessoal; inclusive o de direção: instalar uma sala de planejamento, em resumo, assumir uma atitude metódica ao analisar e organizar a unidade fundamental de trabalho, adotando esse critério até o topo da organização, tudo isso eleva Taylor a uma altura não comum no campo da organização.

Os elementos de aplicação da Administração Científica nos padrões de produção são: padronização de máquinas e ferramentas, métodos e rotinas para execução de tarefas e prêmios de produção para incentivar a produtividade. Embora Taylor se preocupasse mais com a filosofia - com a essência da ideia que exige uma revolução mental tanto da parte da direção como da parte dos operários – a tendência de seus seguidores foi uma preocupação maior com as técnicas do que com a filosofia da Administração Científica.

O principal objetivo da Administração é assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. O princípio da máxima prosperidade para o patrão acompanhada da máxima prosperidade para o empregado deve ser os dois fins principais da Administração. Assim, deve haver uma identidade de interesses entre empregados e empregadores.

### **3.2. Organização Racional do Trabalho**

Taylor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio da observação dos companheiros vizinhos. Notou que isso levava a diferentes métodos para fazer a mesma tarefa e uma grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes em cada operação. Como há sempre um método mais rápido e um instrumento mais adequado que os demais, esses métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados e aperfeiçoados por meio de uma análise científica e um acurado estudo de tempos e movimentos, em vez de ficar a critério pessoal de cada operário. Essa tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos recebeu o nome de *Organização Racional do Trabalho* (ORT).

A ORT se fundamenta nos seguintes aspectos:

1. Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos.
2. Estudo da fadiga humana.
3. Divisão do trabalho e especialização do operário.
4. Desenho de cargos e de tarefas.
5. Incentivos salariais e prêmios de produção.
6. Conceito de *homo economicus*.
7. Condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto etc.

8. Padronização de métodos e de máquinas.
9. Supervisão funcional.

### **3.2.1. Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos**

O instrumento básico para se racionalizar o trabalho dos operários era o estudo de tempos e movimentos (*motion-time study*). O trabalho é executado melhor e mais economicamente por meio da análise do trabalho, isto é, da divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa. Observando metodicamente a execução de cada operação a cargo dos operários, Taylor viu a possibilidade de decompor cada tarefa e cada operação da tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos inúteis eram eliminados enquanto os movimentos úteis eram simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário. A essa análise do trabalho seguia-se o estudo dos tempos e movimentos, ou seja, a determinação do tempo médio que um operário comum levaria para a execução da tarefa, por meio da utilização do cronômetro. A esse tempo médio eram adicionados os tempos elementares e mortos (esperas, tempos de saída do operário da linha para suas necessidades pessoais etc.) para resultar o chamado *tempo padrão*. Com isso padronizava-se o método de trabalho e o tempo destinado à sua execução. Método é a maneira de se fazer algo para obter um determinado resultado. O estudo dos tempos e movimentos permite a racionalização do método de trabalho do operário e a fixação dos tempos-padrão para execução das tarefas. Traz outras vantagens adicionais, a saber:

- I. Eliminação do desperdício de esforço humano e dos movimentos inúteis.
- II. Racionalização da seleção e adaptação dos operários à tarefa.
- III. Facilidade no treinamento dos operários e melhoria da eficiência e rendimento da produção pela especialização das atividades.
- IV. Distribuição uniforme do trabalho para que não haja períodos de falta ou excesso de trabalho.
- V. Definição de métodos e estabelecimento de normas para a execução do trabalho.
- VI. Estabelecer uma base uniforme para salários equitativos e prêmios de produção.

Frank B. Gilbreth (1868-1924) foi um engenheiro americano que acompanhou Taylor em seu interesse pelo esforço humano como meio de aumentar a produtividade. Introduziu o estudo dos tempos e movimentos dos operários como técnica administrativa básica para a racionalização do trabalho.

Concluiu que todo trabalho manual pode ser reduzido a movimentos elementares (aos quais deu o nome de *therblig*, anagrama de Gilbreth), para definir os movimentos necessários à execução de qualquer tarefa.

Os movimentos elementares (*therbligs*) permitem decompor e analisar qualquer tarefa. A tarefa de colocar parafusos representa sete movimentos elementares: pegar o parafuso transportá-lo até a peça, posicioná-lo, pegar e transportar a chave de fenda até o parafuso utilizá-la e posicioná-la na situação anterior. O *therblig* constitui o elemento básico da Administração Científica e a unidade fundamental de trabalho.

### **3.2.2. Estudo da fadiga humana**

O estudo dos movimentos humanos tem uma tripla finalidade:

- I. Evitar movimentos inúteis na execução de uma tarefa.
- II. Execução econômica dos movimentos úteis do ponto de vista fisiológico.
- II. Seriação apropriada aos movimentos (princípios de economia de movimentos).

O estudo dos movimentos baseia-se na anatomia e na fisiologia humanas. Nesse sentido, Gilbreth efetuou estudos (estatísticos e não-fisiológicos, pois era engenheiro) sobre os efeitos da fadiga na produtividade do operário. Verificou que a fadiga predispõe o trabalhador para: diminuição da produtividade e qualidade do trabalho; perda de tempo; aumento da rotatividade de pessoal; doenças e acidentes e diminuição da capacidade de esforço. Em suma, a fadiga é um redutor da eficiência.

Para reduzir a fadiga, Gilbreth propôs *princípios de economia de movimentos* classificados em três grupos, a saber:

1. Relativos ao uso do corpo humano.
2. Relativos ao arranjo material do local de trabalho.
3. Relativos ao desempenho das ferramentas e do equipamento.

A Administração Científica pretendia racionalizar os movimentos, eliminando os que produzem fadiga e os que não estão diretamente relacionados com a tarefa executada pelo trabalhador.

### 3.2.3. Divisão do trabalho e especialização do operário

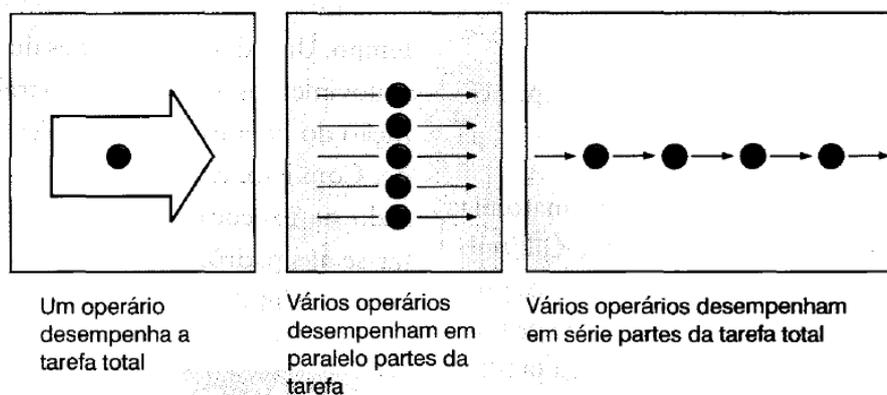
A análise do trabalho e o estudo dos tempos e movimentos provocou a reestruturação das operações industriais nos Estados Unidos, eliminando os movimentos desnecessários e economizando energia e tempo. Uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade.

Com isso, cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho definidas pelo método.

### 3.2.4. Desenho de cargos e tarefas

A primeira tentativa de definir e estabelecer racionalmente cargos e tarefas aconteceu com a Administração Científica. Nesse aspecto, Taylor foi o pioneiro. Como todo pioneiro, é reverenciado por alguns e criticado por outros.

Figura 5: Divisão do Trabalho.



Fonte: Idalberto Chiavenato (2004, p. 60).

*Tarefa* é toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização. A tarefa constitui a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. *Cargo* é o conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva.

*Desenhar um cargo* é especificar seu conteúdo (tarefas), os métodos de executar as tarefas e as relações com os demais cargos existentes. O *desenho de cargos* é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas. A simplificação no desenho dos cargos permite as seguintes vantagens:

1. Admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores, reduzindo os custos de produção.
2. Minimização dos custos de treinamento.
3. Redução de erros na execução, diminuindo os refugos e rejeições.
4. Facilidade de supervisão, permitindo que cada supervisor controle um número maior de subordinados.
5. Aumento da eficiência do trabalhador, permitindo maior produtividade.

### **3.2.5. Incentivos salariais e prêmios de produção**

Uma vez analisado o trabalho, racionalizadas as tarefas e padronizado o tempo para sua execução, selecionado cientificamente o operário e treinado de acordo com o método preestabelecido, resta fazer com que o operário colabore com a empresa e trabalhe dentro dos padrões de tempo previstos. Para obter essa colaboração do operário, Taylor e seus seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e de prêmios de produção. A ideia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimula ninguém a trabalhar mais e deve ser substituída por remuneração baseada na produção de cada operário (salário por peça, por exemplo): o operário que produz pouco ganha pouco e o que produz mais, ganha na proporção de sua produção. O estímulo salarial adicional para que os operários ultrapassem o tempo padrão é o prêmio de produção.

### **3.2.6. Conceito de homo economicus**

A Administração Científica baseou-se no conceito de *homo economicus*, isto é, do *homem econômico*.

Segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas salariais e os prêmios de produção (e o salário baseado na produção) influenciam os esforços individuais do trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção de que é fisicamente capaz para obter um ganho maior. Uma vez selecionado cientificamente o trabalhador, ensinado o método de trabalho e condicionada sua remuneração à eficiência, ele passaria a produzir o máximo dentro de sua capacidade física.

### **3.2.7. Condições de trabalho**

Verificou-se que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga. As *condições de trabalho* que mais preocuparam a Administração Científica foram:

1. Adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho e de equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da tarefa.

2. Arranjo físico das máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção.

3. Melhoria do ambiente físico de trabalho de maneira que o ruído, a ventilação, a iluminação e o conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador.

4. Projeto de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, seguidores, contadores e utensílios para reduzir movimentos inúteis.

### **3.2.8. Padronização**

A organização racional do trabalho não se preocupou somente com a análise do trabalho, estudo dos tempos e movimentos, fadiga do operário, divisão do trabalho e especialização do operário e com os planos de incentivos salariais. Foi mais além e passou a se preocupar também com a padronização dos métodos e processos de trabalho, com a padronização das máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, matérias-primas e componentes, no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, daí, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.

### **3.2.9. Supervisão funcional**

A especialização do operário deve ser acompanhada da especialização do supervisor. Taylor era contrário à centralização da autoridade e propunha a chamada *supervisão funcional*, que nada mais é do que a existência de diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e que tem autoridade funcional (relativa somente a sua especialidade) sobre os mesmos subordinados. A autoridade funcional é relativa e parcial. Para Taylor o tipo de organização por excelência é a organização funcional. "A administração funcional consiste em dividir o trabalho de maneira que cada homem, desde o assistente até o superintendente, tenha de executar a menor variedade possível de funções".

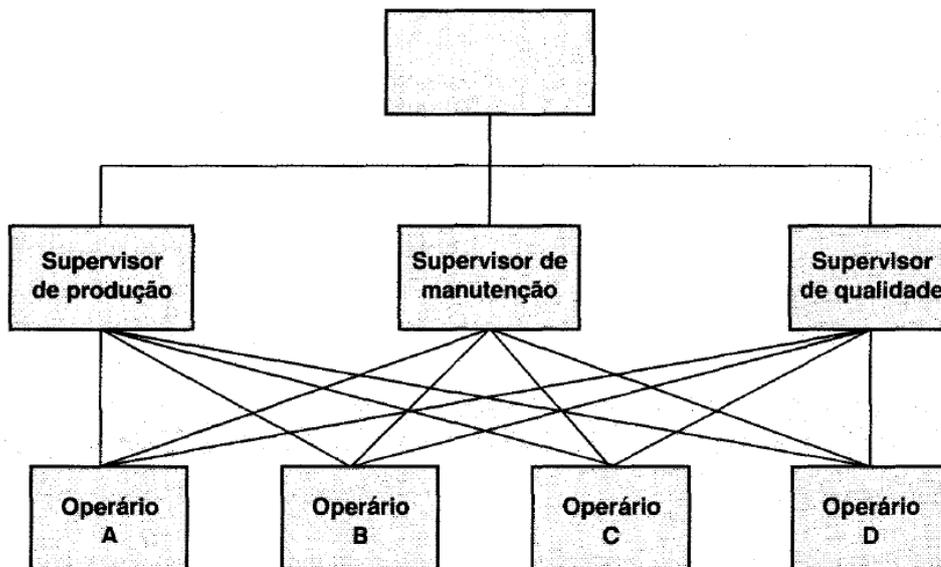
Sempre que possível, o trabalho de cada homem deverá limitar-se à execução de uma única função.

Para Taylor, "a característica mais marcante da administração funcional consiste no fato de que cada operário, em lugar de se pôr em contato direto com a administração em um único ponto, isto é, por intermédio de seu chefe de turma, recebe orientação e ordens diárias de vários encarregados diferentes, cada um dos quais desempenhando sua própria função particular".

Essa concepção funcional de supervisão trouxe muitas críticas, pois se argumenta que um operário não pode subordinar-se a dois ou mais chefes.

Apesar disso, o tipo funcional de Administração foi uma revolução e, mais do que isso, uma previsão notável, na época do rumo que os problemas administrativos e empresariais haveriam de tomar com a crescente complexidade das empresas.

Figura 6: A supervisão funcional.



Fonte: Idalberto Chiavenato (2004, p. 63).

### **3.3. Princípios da Administração Científica**

A preocupação de racionalizar, padronizar e prescrever normas de conduta ao administrador levou os engenheiros da Administração Científica a pensar que tais princípios pudessem ser aplicados a todas as situações possíveis. Um princípio é uma afirmação válida para uma determinada situação; é uma previsão antecipada do que deverá ser feito quando ocorrer àquela situação. Dentre a profusão de princípios defendidos pelos autores da Administração Científica, os mais importantes são:

### **3.3.1. Princípios da administração científica de Taylor**

Para Taylor, a gerência deve seguir quatro princípios, a saber:

**1. Princípio de planejamento.** Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, por métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência através do planejamento do método de trabalho.

**2. Princípio de preparo.** Selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional.

**3. Princípio do controle.** Controlar o trabalho para se certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.

**4. Princípio da execução.** Distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada.

### **3.3.2. Princípios de eficiência de Emerson**

Harrington Emerson (1853-1931) foi um engenheiro que simplificou os métodos de trabalho. Popularizou a Administração Científica e desenvolveu os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados. Os princípios de rendimento preconizados por Emerson são os seguintes:

1. Traçar um plano bem definido, de acordo com os objetivos.
2. Estabelecer o predomínio do bom senso.
3. Oferecer orientação e supervisão competentes.
4. Manter disciplina.
5. Impor honestidade nos acordos, ou seja, justiça social no trabalho.
6. Manter registros precisos, imediatos e adequados.
7. Oferecer remuneração proporcional ao trabalho.
8. Fixar normas padronizadas para as condições de trabalho.

9. Fixar normas padronizadas para o trabalho em si.
10. Fixar normas padronizadas para as operações.
11. Estabelecer instruções precisas.
12. Oferecer incentivos ao pessoal para aumentar o rendimento e a eficiência.

Emerson antecipou-se à Administração por Objetivos proposta por Peter Drucker por volta da década de 1960.

### ***3.3.3. Princípios básicos de Ford***

Provavelmente, o mais conhecido de todos os precursores da Administração Científica, Henry Ford (1863-1947) iniciou sua vida como mecânico. Projetou um modelo de carro e em 1899 fundou sua primeira fábrica de automóveis, que logo depois foi fechada. Sem desanimar, fundou, em 1903, a Ford Motor Co. Sua ideia: popularizar um produto antes artesanal e destinado a milionários, ou seja, vender carros a preços populares, com assistência técnica garantida, revolucionando a estratégia comercial da época. Entre 1905 e 1910, Ford promoveu a grande inovação do século XX: a produção em massa. Embora não tenha inventado o automóvel nem mesmo a linha de montagem, Ford inovou na organização do trabalho: a produção de maior número de produtos acabados com a maior garantia de qualidade e pelo menor custo possível.

E essa inovação teve maior impacto sobre a maneira de viver do homem do que muitas das maiores invenções do passado da humanidade. Em 1913 já fabricava 800 carros por dia. Em 1914, repartiu com seus empregados uma parte do controle acionário da empresa. Estabeleceu o salário mínimo de cinco dólares por dia e jornada diária de oito horas, quando, na época, a jornada variava entre dez e doze horas. Em 1926, já tinha 88 fábricas e empregava 150.000 pessoas, fabricando 2.000.000 carros por ano. Utilizou um sistema de concentração vertical, produzindo desde a matéria-prima inicial ao produto final acabado, além da concentração horizontal através de uma cadeia de distribuição comercial por meio de agências próprias.

Ford fez uma das maiores fortunas do mundo graças ao constante aperfeiçoamento de seus métodos e processos de trabalho.

### **3.4. Exercícios de Fixação (Módulo III)**

1. Qual a principal característica da administração científica? Justifique sua resposta.
2. Como se desenvolveu o primeiro período do estudo de Taylor?
3. Explique resumidamente como ocorreu o segundo período do estudo de Taylor.
4. Cite os principais métodos científicos que recebeu o nome de organização racional do trabalho.
5. Quais são os princípios da administração científica de Taylor?

## 4. Administração Humanística

### 4.1. Abordagem Humanística

Com a abordagem humanística, a teoria Administrativa passa por uma revolução conceitual: a transferência da ênfase antes colocada na *tarefa* (pela Administração Científica) e na estrutura organizacional (pela Teoria Clássica) para a *ênfase* nas pessoas que trabalham ou que participam nas organizações.

A Abordagem Humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais, dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

A Abordagem Humanística ocorre com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 1930. Ela surgiu graças ao desenvolvimento das ciências sociais, notadamente a Psicologia e, em particular, a Psicologia do Trabalho. Esta passou por duas etapas em seu desenvolvimento:

a) *A análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho.* Nesta primeira etapa, domina o aspecto meramente produtivo. O objetivo da Psicologia do Trabalho - ou Psicologia Industrial- era a análise das características humanas que cada tarefa exige do seu executante e a seleção científica dos empregados baseada nessas características por meio de testes psicológicos.

Os temas predominantes são a seleção de pessoal, orientação profissional, treinamento e métodos de aprendizagem, fisiologia do trabalho e estudo dos acidentes e da fadiga.

b) *A adaptação do trabalho ao trabalhador.* Nesta etapa, a Psicologia Industrial está voltada para os aspectos individuais e sociais do trabalho, que predominam sobre os aspectos produtivos.

Pelo menos em teoria. Os temas predominantes são o estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, a motivação e os incentivos do trabalho, a liderança, as comunicações e as relações interpessoais e sociais dentro da organização.

A Psicologia Industrial contribuiu para demonstrar a parcialidade dos princípios de Administração adotados pela Teoria Clássica. Além do mais, as modificações ocorridas

no panorama social, econômico, político, tecnológico vieram trazer novas variáveis para o estudo da Administração.

Com a grande depressão econômica que atormentou o mundo todo por volta de 1929, a busca da eficiência nas organizações passou a ser intensificada.

Essa crise mundial provocou indiretamente uma reelaboração de conceitos e uma reavaliação dos princípios clássicos de Administração até então aceitos, apesar de seu caráter dogmático e prescritivo.

A abordagem humanística da Administração começou no segundo período de Taylor, mas apenas a partir de 1930 é que recebeu enorme aceitação nos Estados Unidos, devido às suas características democráticas.

Sua divulgação fora dos Estados Unidos somente ocorreu bem depois do final da Segunda Guerra Mundial.

## **4.2. Época**

A abordagem humanística teve seu início no final da segunda década do Século XX. Foi um período difícil marcado por recessão econômica, inflação, elevado desemprego e forte atuação dos sindicatos.

## **4.3. Teoria das Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas (ou Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração.

### **4.3.1. As Origens da Teoria das Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos:

1. *A necessidade de humanizar e democratizar a Administração*, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da *Teoria Clássica* e adequando-a aos novos padrões

de vida do povo americano. Nesse sentido, a *Teoria das Relações Humanas* se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos.

2. O *desenvolvimento das ciências humanas*, principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.

3. As *ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin* foram fundamentais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é o fundador da escola. Dewey e Lewin também contribuíram para sua *concepção*. A sociologia de Pareto foi fundamental.

4. As *conclusões da Experiência de Hawthorne*, realizada entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, que puseram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

#### **4.4. A experiência de Hawthorne**

Em 1924, a Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos fez uma pesquisa para verificar a correlação entre produtividade e iluminação do local de trabalho, dentro dos pressupostos da Administração Científica. Pouco antes, Mayo conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil com elevadíssima rotatividade de pessoal ao redor de 250% ao ano e que havia tentado inutilmente vários esquemas de incentivos salariais. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu.

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company, situada em Chicago, para avaliar a correlação entre iluminação e eficiência dos operários, medida por meio da produção.

A experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, aos acidentes no trabalho, à rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Os pesquisadores verificaram que os

resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentaram eliminar ou neutralizar o fator psicológico, então estranho e impertinente, o que fez a experiência se prolongar até 1932.

#### **4.4.1. Primeira fase da experiência de Hawthorne**

Na primeira fase da experiência foram escolhidos dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho e em condições idênticas: um grupo de observação trabalhava sob intensidade de luz variável, enquanto o grupo de controle tinha intensidade constante. Pretendia-se conhecer o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários. Os observadores não encontraram correlação direta entre ambas as variáveis, mas verificaram, desapontados, a existência de uma variável difícil de ser isolada, denominada *fator psicológico*: os operários reagem à experiência de acordo com suas suposições pessoais, ou seja, eles se julgavam na obrigação de produzir mais quando a intensidade de iluminação aumentava e, o contrário, quando diminuía.

Comprovou-se a preponderância do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas.

Reconhecendo o fator psicológico apenas quanto à sua influência negativa, os pesquisadores pretenderam isolá-lo ou eliminá-lo da experiência, por considerá-lo inoportuno.

#### **4.4.2. Segunda fase da experiência de Hawthorne**

A segunda fase da experiência começou em 1927. Foi criado um grupo de observação (ou grupo experimental): cinco moças montavam os relês, enquanto uma sexta operária fornecia as peças para abastecer o trabalho. A sala de provas era separada do departamento (onde estava o grupo de controle) por uma divisão de madeira. O equipamento de trabalho era idêntico ao utilizado no departamento, apenas incluindo um plano inclinado com um contador de peças que marcava a produção em fita perfurada.

A produção foi o índice de comparação entre o grupo experimental (sujeito a mudanças nas condições de trabalho) e o grupo de controle (trabalho em condições constantes).

O grupo experimental tinha um supervisor, como no grupo de controle, além de um observador que permanecia na sala e observava o trabalho e assegurava o espírito de cooperação das moças. Elas foram convidadas para participar na pesquisa e esclarecidas quanto aos seus objetivos: determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho (períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho etc.). Eram informadas a respeito dos resultados e as modificações eram antes submetidas a sua aprovação. Insistia-se para que trabalhassem dentro do normal e que ficassem à vontade no trabalho. A pesquisa com o grupo experimental foi dividida em 12 períodos, para observar sua produção.

1. Este período durou duas semanas. Foi estabelecida a capacidade produtiva em condições normais de trabalho (2.400 unidades semanais por força) que passou a ser comparada com a dos demais períodos.

2. Este período durou cinco semanas. O grupo experimental foi isolado na sala de provas, mantendo-se as condições e o horário de trabalho normal e medindo-se o ritmo de produção. Serviu para verificar o efeito da mudança de local de trabalho.

3. Neste período modificou-se o sistema de pagamento.

No grupo de controle havia o pagamento por tarefas em grupo. Os grupos eram numerosos - compostos por mais de cem moças -; as variações de produção de cada moça eram diluídas na produção e não se refletiam no salário individual. Separou-se o pagamento do grupo experimental e, como ele era pequeno, os esforços individuais repercutiam diretamente no salário. Esse período durou oito semanas. Verificou-se aumento de produção.

4. Este período marca o início da introdução de mudanças no trabalho: um intervalo de cinco minutos de descanso no período da manhã e outro igual no período da tarde. Verificou-se novo aumento de produção.

5. Neste período os intervalos de descanso foram aumentados para dez minutos cada, verificando-se novo aumento de produção.

6. Neste período introduziram-se três intervalos de cinco minutos na manhã e três à tarde. A produção não aumentou, havendo queixas das moças quanto à quebra do ritmo de trabalho.

7. Neste período voltou-se a dois intervalos de dez minutos, em cada período, servindo-se um lanche leve. A produção aumentou novamente.

8. Neste período foram mantidas as mesmas condições do período anterior, e o grupo experimental passou a trabalhar até às 16h30min e não até às 17 horas, como o grupo de controle. Houve acentuado aumento da produção.

9. Neste período o grupo experimental passou a trabalhar até às 16 horas. A produção permaneceu estacionária.

10. Neste período o grupo experimental voltou a trabalhar até às 17 horas, como no 7º. A produção aumentou bastante.

11. Neste período estabeleceu-se a semana de cinco dias, com sábado livre. A produção diária do grupo experimental continuou a subir.

12. Neste período voltou-se às mesmas condições do 3º período, tirando-se todos os benefícios dados, com o assentimento das moças. Esse período, último e decisivo, durou 12 semanas. Inesperadamente, a produção atingiu um índice jamais alcançado anteriormente (3.000 unidades semanais por moça).

As condições físicas de trabalho foram iguais nos 7º, 10º e 12º períodos. Contudo, a produção aumentou seguidamente de um período para o outro.

No 11º período, um ano após o início da experiência, os pesquisadores perceberam que os resultados eram estranhos. Havia um fator psicológico que já havia aparecido na experiência anterior sobre iluminação.

A experiência da sala de montagem de relés trouxe as seguintes conclusões:

a) as moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade;

b) havia um ambiente amistoso e sem pressões, no qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho;

c) não havia temor ao supervisor, pois esse funcionava como orientador;

d) houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma *equipe*;

e) o grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado a trabalhar normalmente.

#### **4.4.3. Terceira fase da experiência de Hawthorne**

Preocupados com a diferença de atitudes entre as moças do grupo experimental e as do grupo de controle, os pesquisadores se afastaram do objetivo inicial de verificar as condições físicas de trabalho e passaram a se fixar no estudo das relações humanas no trabalho. Verificaram que, no grupo de controle, as moças consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora. Apesar de sua política pessoal aberta, a empresa pouco ou nada sabia acerca dos fatores determinantes das atitudes das operárias em relação à supervisão, aos equipamentos de trabalho e à própria organização.

Assim, em 1928, iniciou-se o Programa de Entrevistas (*Interviewing Program*) com os empregados para conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões a respeito do treinamento dos supervisores. O programa foi bem recebido entre operários e supervisores e os resultados se mostraram animadores. Em função disso, foi criada a Divisão de Pesquisas Industriais para ampliar o programa de entrevistas e entrevistar anualmente todos os empregados. Para uma empresa com mais de 40.000 empregados, o plano se revelou ambicioso. Entre 1928 e 1930 foram entrevistados cerca de 21.126 empregados. Em 1931, adotou-se a técnica da entrevista não diretiva, que permitia que os operários falassem livremente, sem que o entrevistador desviasse o assunto ou tentasse impor um roteiro prévio.

Com a organização informal, os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. Quando o operário pretende também ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflito, tensão, inquietação e descontentamento.

Para estudar esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram uma quarta fase da experiência.

#### **4.4.4. Quarta fase da experiência de Hawthorne**

Foi escolhido um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho idênticas às do departamento. Um observador ficava dentro da sala e um entrevistador do lado de fora entrevistava o grupo. Essa experiência visava analisar a organização informal dos operários.

O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora com base em fatores e um salário mínimo horário, para o caso de interrupções na produção. Os salários só podiam ser maiores se a produção total aumentasse. Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários dentro da sala usavam várias artimanhas -logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho. Os operários passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para "estabilizarem" sua produção por meio de punições simbólicas. Essa quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

A Experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932 por motivos financeiros. Sua influência sobre a teoria administrativa foi fundamental, abalando os princípios básicos da Teoria Clássica então dominante.

#### **4.4.5. Conclusões da experiência de Hawthorne**

A Experiência de Hawthorne proporcionou o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Suas conclusões são as seguintes:

a) *O nível de produção é resultante da integração social.*

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido.

Quanto maior a integração social no *grupo* de trabalho, tanto maior a disposição de produzir. Se o empregado apresentar excelentes condições físicas e fisiológicas para o trabalho e não estiver socialmente integrado, sua eficiência sofrerá a influência de seu desajuste social.

b) Comportamento social dos empregados.

O comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. A

qualquer desvio das normas grupais, o trabalhador sofre punições sociais ou morais dos colegas, no intuito de se ajustar aos padrões do grupo.

Enquanto os padrões do grupo permanecerem imutáveis, o indivíduo resistirá a mudanças para não se afastar deles.

c) Recompensas e sanções sociais.

O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Os operários que produziram acima ou abaixo da norma socialmente determinada perderam o respeito e a consideração dos colegas. Os operários preferiram produzir menos - e ganhar menos - a pôr em risco suas relações amistosas com os colegas. Cada grupo social desenvolve crenças e expectativas em relação à Administração.

Essas crenças e expectativas - sejam reais ou imaginárias - influem nas atitudes e nas normas e padrões de comportamento que o grupo define como aceitáveis. As pessoas são avaliadas pelo grupo em relação a essas normas e padrões de comportamento: são bons colegas se seu comportamento se ajusta a suas normas e padrões de comportamento ou são péssimos colegas se o comportamento se afasta delas.

d) Grupos informais.

Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc.), os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc.). A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa, ou seja, com os propósitos definidos pela empresa. Os grupos informais constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção. Os grupos informais definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.

e) Relações humanas.

No local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social. Para explicar o comportamento humano nas organizações, a Teoria das Relações Humanas passou a estudar essa interação social. As relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e nas atitudes das outras com quem mantém contatos e é, por outro lado, igualmente influenciada pelas outras. As pessoas procuram ajustar-se às demais pessoas e grupos: querem ser compreendidas, aceitas e participar, no intuito de atender a seus interesses e aspirações pessoais.

O comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas informais existentes nos grupos dos quais participa. É dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes.

A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

f) Importância do conteúdo do cargo.

A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão do trabalho. Embora não tenham se preocupado com esse aspecto, Mayo e seus colaboradores verificaram que a especialização proposta pela Teoria Clássica não cria a organização mais eficiente. Observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas provocavam efeitos negativos na produção, mas elevavam o moral do grupo. O conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre o moral do trabalhador.

Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

g) Ênfase nos aspectos emocionais.

Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.

#### **4.5. Exercícios de Fixação (Módulo IV).**

- 1. Qual a principal característica da abordagem humanística?*
- 2. Cite dois fatos que ocorreram na teoria das relações humanas?*
- 3. Explique a primeira experiência de Hawthorne.*
- 4. Explique a primeira experiência de Hawthorne.*
- 5. Explique resumidamente o que se concluiu sobre a experiência de Hawthorne.*

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração / Idalberto Chiavenato, 9ª Ed. – Barueri, SP. Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração / Idalberto Chiavenato, 4ª Ed. Compacta – Barueri, SP. Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações / Idalberto Chiavenato, 7ª Ed. Elsevier – Rio de Janeiro, RJ. Manole, 2004.

SOBRAL, Filipe. Fundamentos de Administração / Filipe Sobral e Alketa Peci. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

<http://posgraduando.com/como-elaborar-um-plano-de-ensino-e-aprendizagem/>  
(Acessado em 10/08/2018 às 16h11min);

<http://blog.homelab.com.br/plano-de-aula-importancia-do-planejamento-para-o-ano-letivo/> (Acessado em 10/08/2018 às 16h39min);

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o> (Acessado em 09/08/2018 às 21h:30min).