

A Evolução de uma Ciência chamada Administração

Francis Haime Giacomelli Ferreira

A ORIGEM DA ADMINISTRAÇÃO

A administração recebeu influências de diversas áreas do conhecimento humano. A Filosofia deu sua grande contribuição para a administração. Já antes de Cristo, os filósofos da antigüidade expunham seu ponto de vista sobre esta área fascinante que viria a ser importante nos dias atuais. SÓCRATES (470 a.C – 399 a.C.), citado por CHIAVENATO (1997, p.50) afirmou que a *administração é uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.*

[...] *sobre qualquer coisa que um homem possa presidir, ele será, se souber do que precisa e ser for capaz de provê-lo, um bom presidente, quer tenha a direção de um coro, uma família, uma cidade ou um exército. Não é também uma tarefa punir os maus e honrar os bons? Portanto, Nicomaquides, não desprezeis homens hábeis em administrar seus haveres; pois os afazeres privados difere dos públicos somente em magnitude; em outros aspectos, são similares, mas o que mais se deve observar é que nenhum deles pode ser gerido sem homens, nem os afazeres privados são geridos por uma espécie de homem e os públicos por outra: pois aqueles que conduzem os negócios públicos não utilizam homens de natureza diferentes daqueles empregados pelos que gerem negócios privados; e os que sabem empregá-los conduzem tanto os negócios públicos quanto os privados, judiciosamente, enquanto aqueles que não sabem errarão na administração de ambos.* (SÓCRATES 470 a.C – 399 a.C.), citado por CHIAVENATO (1997, p.50-1).

Platão, filósofo grego, discípulo de Sócrates, (429 a.C. – 347 a.C), também deu sua contribuição, relatando em sua obra intitulada *A República*, seu ponto de vista sobre democracia e administração dos negócios públicos. Aristóteles, filósofo grego, discípulo de Platão, estudou a organização do Estado e relata três tipos de administração pública: monarquia, aristocracia e democracia. Francis Bacon, filósofo inglês, (1561-1626) antecipa-se ao princípio da administração conhecido como princípio da prevalência do principal sobre o acesso, enfocando a separação do que é essencial do que é acessório. René Descartes, filósofo, matemático e físico francês (1596-1650) foi a autor das coordenadas cartesianas ou os princípios cartesianos. Vários princípios da administração moderna, como, divisão do

trabalho, da ordem, do controle estão baseadas nos princípios cartesianos. Jean-Jacques Rousseau, (1712-1778) desenvolveu a teoria do contrato social, que é um acordo entre membros com conjuntos de regras que regem o mesmo. Karl Marx (1818-1883) foi autor da teoria da origem do Estado e afirma que todos os fenômenos históricos são o produto das relações econômicas entre homens.

A Igreja Católica também deu sua contribuição para a administração. As regras, normas, propósitos, objetivos e princípios fundamentais aos poucos foram utilizados pela Igreja. Ao longo do tempo a Igreja foi utilizando todos estes recursos da administração para se estruturar. CHIAVENATO (1997, p.54) afirma que *hoje, a Igreja tem uma organização hierárquica tão simples e eficiente que a sua enorme organização mundial pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma só cabeça executiva*. Esta estrutura que a Igreja implantou está sendo modelo para muitas empresas, que passaram a incorporar uma afinidade de princípios e normas administrativas utilizadas na Igreja Católica.

Mas, a instituição que mais colaborou com a administração foi a organização militar. Esta contribuição se deu de maneira lenta mas constante e foi ao longo do tempo. Entre as contribuições militares estão: a organização linear, o princípio da unidade de comando, a escala hierárquica, empowerment, centralização do comando e à descentralização da execução, princípio da direção, planejamento estratégico entre outras contribuições.

Conceito de administração

O termo administração vem do latim, *ad* (junto de) e *ministratio* (prestação de serviço), portanto, administração é uma ação de prestar um serviço. Contemporaneamente,

administração não é somente relacionado ao governo ou a condução de uma empresa, e sim todas as atividades que envolvem planejamento, organização, direção e controle.

[...] a tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada à situação. (CHIAVENATO, 1997, p.12).

Origem

Desde os primórdios, o homem se associou a outros para conseguir atingir seus objetivos. O homem portanto, aprendeu, desde cedo que precisava de outro homem para trabalhar em conjunto e atingir determinadas metas, que modificou completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas mudanças. Deste trabalho em conjunto surgiram as empresas rudimentares, que datam da época dos assírios, babilônicos, fenícios, egípcios, gregos e romanos. Mas, a história da administração é recente, e surge com o aparecimento das grandes corporações. Foi a revolução industrial, que provocou o aparecimento de grandes empresas e da moderna administração. A revolução industrial até hoje influencia as empresas. A revolução industrial iniciou na Inglaterra por volta do ano 1776, com a aplicação da máquina a vapor no processo de produção. Segundo CHIAVENATO (1989, p.3) a revolução industrial se desenvolveu em duas épocas distintas:

- Primeira época: (1780-1860). Carvão como primeira fonte de energia e o ferro como principal matéria-prima, e;
- Segunda época: (1860-1914). A revolução da eletricidade e derivados do petróleo.

CHIAVENATO (1997, p.56) divide a revolução industrial em quatro fases:

- Primeira fase: a mecanização da indústria e da agricultura: Fase em que a máquina começou a substituir alguns trabalhos braçais;
- Segunda fase: a aplicação da força motriz à indústria: Invenção da máquina a vapor;
- Terceira fase: o desenvolvimento do sistema fabril: O artesão desapareceu para dar lugar ao operário, as fábricas e usinas, e;
- Quarta fase: um espetacular aceleração dos transportes e das comunicações: Surgimento da primeira estrada de ferro. Surgiu a navegação a vapor, a locomotiva a vapor foi aperfeiçoada, invenção do telégrafo elétrico, selo postal e a principal invenção: o telefone.

O capitalismo começou a aparecer cada vez mais sobre quase todos os ramos da atividade econômica. Logo após estas revoluções, a revolução industrial entrou numa nova fase, chamada de segunda revolução industrial, que foi marcada segundo CHIAVENATO (1997, p.57) pelos seguintes acontecimentos:

- Desenvolvimento de novo processo de fabricação de aço (1856);
- Aperfeiçoamento do dínamo (1873), e;
- Invenção do motor de combustão interna (1873).

Assim como ocorreu na primeira revolução industrial, a segunda também tem suas características:

- Substituição do ferro pelo aço;

- Substituição do vapor pela eletricidade, pelos derivados do petróleo como fontes de energia;
- Desenvolvimento da maquinaria automática e especialização do trabalho;
- Domínio da indústria pela ciência;
- Transformações nos transportes e nas comunicações;
- Desenvolvimento de novas formas de organização capitalista, e;
- Expansão da industrialização.

O que marca a segunda revolução industrial é a transferência das habilidades humanas para a máquina e a substituição da força do animal ou do músculo humano pela maior potência da máquina a vapor. Foi nesta época que a concorrência começou a ganhar força, pois quem não tinha capital para investir em máquinas teve que fechar seu artesanato e trabalhar de operário para os proprietários de oficinas que possuíam as máquinas necessárias para a produção. Foi nesta época também que começou as fusões de pequenas oficinas que passaram a integrar outras maiores. Estas fusões se davam para fortalecer as pequenas oficinas e assim ganhar competitividade frente a concorrência. Não é diferentes do que ocorre hoje, pois a concorrência não se dá mais entre empresas, mas entre grupos de empresas que se unem para se fortalecer. CHIAVENATO (1997, p.60) afirma que *as máquinas não substituíram totalmente o homem, mas deram-lhe melhores condições de produção. O homem foi substituído pelas máquinas naquelas tarefas em que se podia automatizar e acelerar pela repetição.* O crescimento naquela época era improvisado e sem planejamento, com a substituição da máquina pelo homem e a fusão de pequenas oficinas. Grande número de operários começaram a trabalhar juntos com jornadas de trabalho que chegavam a 13 horas diárias em condições ambientais perigosas e insalubres, ocorrendo assim

muitos acidentes e doenças de larga escala. Com a migração de operários de campos agrícolas para os centros industriais, surgiu também o fenômeno da urbanização, que era sem planejamento, igual ocorrido no caso das indústrias.

Também foi grande a influência dos economistas, que ocorreu a partir do século XVII, quando surgiu as teorias econômicas que explicavam fenômenos empresariais que eram baseados em experiências da época. Entre as pessoas que contribuíram com suas teorias estão: Adam Smith (1723-1790), cuja teoria fala da competição. Ele defendia que a única função do governo era a garantia da lei e da ordem, e só poderia intervir na economia quando não ocorresse a competição livre. Ele também defendia o princípio da especialização do operário e a divisão do trabalho. Adam Smith também deu muita importância ao planejamento e a organização dentro das funções da Administração. Outros pesquisadores entre eles, James Mill (1773-1836), David Ricardo (1772-1823), John Stuart Mill (1806-1873) Karl Marx (1818-1883), Friedrich Engels (1820-1895) deram suas contribuições.

Durante o século XIX houve muitas inovações e mudanças no ambiente empresarial. Deram início à engenharia de grande construções e os negócios de transportes. Neste período houve a criação das estradas de ferro, então chamadas de ferrovias. Foi depois da criação das ferrovias, que o segmento de seguros começou a brotar, e foi devido as ferrovias que se iniciou o período de rápida urbanização. Segundo CHIAVENATO (1997, p.66) *a moderna administração teve o seu nascimento na indústria da ferrovia na década de 1850*. Já neste período existiam empresas com uma estrutura administrativa bem definida, onde nasceram a integração vertical nas empresas. Já na década de 1880 empresas centenárias hoje, como a Westinghouse e a General Electric (GE) atuavam no ramo de bens duráveis dando início ao que hoje denominamos de marketing. A partir da década de 1890 as empresas controlavam suas matérias-primas por meio de seus departamento de compras, com a política

de vendas aos varejistas ou aos consumidores finais. Mas foi a partir do ano de 1900, que houve uma das maiores revoluções na administração, as fusões de empresas para adquirir maior competitividade.

Segundo CHIAVENATO (1989, p.4) a administração surgiu em resposta a duas conseqüência provocada pela revolução industrial:

- O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, e;
- Necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas.

A Administração

Parte de nossas vidas fazemos parte de alguma organização. Estas organizações que fazemos parte podem ser formal ou informal. Ambas as organizações que fazemos parte durante nossa vida tem objetivos e metas, além de objetivos e metas as organizações possuem métodos para alcançarem tais objetivos, e por fim as organizações definem verbas para que esses objetivos sejam alcançados.

Existem alguns aspectos em comum nas organizações, mas existe um que é essencial, toda e qualquer organização é formada de pessoas que a administram e uma depende da outra. As organizações estão inseridas na nossa vida e é essencial a ela. As empresas servem os indivíduos que fazem parte de uma sociedade, fornecem-nos e preserva o conhecimento e proporcionam carreira.

Segundo STONER (1999, p.5) *a administração já foi chamada como a arte de fazer coisas através de pessoas*. Até hoje, nenhuma definição para a Administração foi universalmente aceita, pois as definições mudam com o passar do tempo.

Segundo STONER (1999, p.5) *Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.* Processo é algo sistemático e todos os administradores participam de alguma forma de processos sistemáticos. Entende-se um processo complexo, quando ele é descrito como em séries separadas. Este tipo de descrição é conhecida como modelos. Segundo STONER (1999, p.5) *modelo é uma simplificação do mundo real, usada para demonstrar relacionamentos complexos em termos fáceis de serem entendidos.* Quando falamos de planejar, organizar, direcionar e controlar estamos falando em um modelo que foi desenvolvido pela administração no século XIX e que ainda é usado hoje. Portanto o modelo no processo administrativo é: planejamento, organização, direção e controle. Só que na prática este modelo não acontece sozinho, e sim de forma interativa, onde todos os passos interagem no processo administrativo.

Na Administração, os administradores que são pessoas responsáveis pelas atividades principais de Administração podem ser classificados quanto ao nível, então podem ser de primeira linha, gerentes médios e administradores de topo, ou pela atividade desenvolvida dentro da organização, então podem ser administradores funcionários ou administradores gerais. Em qualquer nível que se encontre um administrador, ele desenvolve as quatro funções do processo administrativo. Dependendo da forma em que está estruturada a organização, existem diferentes maneiras como os administradores exercem as funções do processo administrativo. Todo e qualquer administrador necessita das três habilidades técnicas identificadas pelo professor Robert L. Katz, que são: técnica, humana e conceitual.

TABELA 1 - Perfil dos administradores

	Supervisores de 1 linha	Média gerência	Alta gerência
Habilidades técnicas	40%	25%	10%
Habilidades humanas	50%	50%	50%
Habilidades conceituais	10%	25%	40%

Fonte: MONTEIRO, 2002:4.

Para que a organização alcance seus objetivos os administradores assumem diferentes papéis, entre eles estão o papel interpessoal, informacional e decisório.

Um dos maiores desafios das organizações hoje é sobreviver em um mundo globalizado e altamente competitivo, onde não existe lugar para empresas medianas ou ruins. Outro desafio também, é identificar e satisfazer as necessidades dos consumidores melhor do que o concorrente e de maneira lucrativa, pois cada vez mais os consumidores estão ficando cômicos de seus direitos e mais exigentes, quanto a qualidade dos produtos e/ou serviços a eles prestados. Para vencer esta grande guerra num mundo globalizado e competitivo os administradores precisam ter visão, ética, respeitar a diversidade cultura, se adaptar a ela e necessitam de treinamento consistente.

Teorias da Administração

As teorias nos ajudam a entender processos essenciais. Segundo STONER (1999, p.22) *teoria é um conjunto coerente de pressupostos elaborado para explicar as relações entre dois ou mais fatos observáveis*. A teoria é aquela que embasa todas as nossas ações dentro da organização e sobre todos os seus *stakeholders*. Todas as teorias da administração são produto do ambiente, forças sociais, econômicas, políticas, tecnológicas e culturais. Situações de nosso dia-a-dia são bem claras das teorias administrativas, pois em

cada situação vemos a relação com as teorias. É importante salientar, que não existe uma teoria, modelo ou padrão para os acontecimentos, e a teoria que é eficaz em um determinado lugar pode não ser eficaz em outro determinado local.

Escola Clássica.

Desde a pré-história, existe algum tipo de organização. A medida que a humanidade foi evoluindo, houve a necessidade clara de se administrar este processo complexo em que foi se transformando a humanidade. O desenvolvimento de teorias de administração para se tornar o processo mais fácil data de anos recentes, nos séculos XVIII e XIX. Estas teorias foram criadas devido a necessidade de planejar, organizar, direcionar e controlar o processo administrativo.

Administração Científica

Esta teoria surgiu no início do século passado, da necessidade de aumentar a produtividade e preocupava-se principalmente com a organização das tarefas, com racionalização do trabalho. E consiste que os administradores podem determinar cientificamente a melhor maneira para realizar uma determinada atividades e/ou tarefa. Esta teoria trabalha para aumentar a eficiência da mão-de-obra. Desta maneira, Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank Gilbreth e Lillian Gilbreth criaram os princípios da administração científica.

Frederick W. Taylor baseou seu sistema no estudo de tempos e movimentos, cronometrando os tempos e movimentos de operários siderúrgicos. Criou também o sistema de tarifas diferenciadas, onde o empresário remunerava seus funcionários por desempenho. A teoria de tempos e movimentos de Taylor aumentava a produtividade assustadoramente, tornando os processos mais eficientes e rápidos, desta maneira, trabalhadores e sindicatos começaram a se opor a esta teoria, pois com o aumento na produtividade e maior eficiência, acabariam os trabalhos disponíveis, causando assim demissões. Segundo STONER (1999, p.25) Taylor baseou sua filosofia em quatro pilares:

- O desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração, de modo que pudesse ser determinado o melhor método para realizar cada tarefa;
- A seleção científica dos trabalhadores, de modo que cada um deles ficasse responsável pela tarefa para a qual fosse mais bem habilitado;
- A educação e o desenvolvimento científico do trabalho; e,
- A cooperação íntima e amigável entre a administração e os trabalhadores.

Segundo STONER (1999, p.25) Taylor afirmava *que o sucesso desses princípios exigiam uma completa revolução mental por parte da Administração e dos trabalhadores*. Com isso a produção aumentaria, crescendo assim os lucros.

Henry L. Gantt reconsiderou o sistema de incentivos criado pelo sistema taylorista. Gantt excluiu o sistema de tarifas diferenciava, pois acreditava que tinha um impacto muito pequeno na motivação dos trabalhadores. A teoria de Gantt é utilizada hoje na Coca-Cola Company. Se os vendedores atingirem uma determinada cota de vendas, receberam uma bonificação. O supervisor de mercado recebe bonificações se cada vendedor

sob sua supervisão atingir a meta. E por fim, o diretor recebe bonificações se cada supervisor sob sua direção atingir as metas. Este tipo de teoria, estimula a todos alcançarem os objetivos propostos. Gantt acrescentou outras duas ferramentas no seu sistema, onde ele avaliava publicamente cada operário, através de um gráfico de desempenho diário. Outra ferramenta utilizada foi o sistema de gráficos para a programação da produção.

Frank B. Gilbreth e Lillian M. Gilbreth trabalharam com estudos de fadiga e de movimentos. Lillian abordou além de estudos de fadiga e movimentos, o trabalho como meio de promoção do bem-estar individual de cada operário. Segundo Frank B. Gilbreth, fadiga e movimentos estão intimamente interligados, e cada movimento que fosse reduzido nos movimentos necessário para a produção, reduziria a fadiga. Os autores desenvolveram o plano de três posições.

A teoria da administração científica é largamente utilizada em muitas empresas globais, entre elas McDonald's e Habbib's. As referidas empresas trabalham com linha de montagem de seus sanduíches. Estas empresas conseguiram mostrar que qualquer atividade pode ser realizada de uma maneira mais eficiente e racional, e que o desenvolvimento científicos de seus funcionários tem forte influência sobre o processo.

Este modelo tem suas limitações, pois tornam as pessoas bitoladas em um processo. O funcionário não sabe fazer outra coisa, senão aquilo que foi estabelecido pelo processo. No caso do McDonald's é um processo sistemático que pode se tornar prejudicial, pois se um cliente quiser um Big Mac com pão integral, os funcionário não o faz, pois este procedimento de trocar o pão normal por pão integral não está no processo. Portanto, a empresa cai no erro de não satisfazer as necessidades de seus consumidores.

Teoria clássica

Esta teoria defendia a estrutura organizacional da empresa, com a departamentalização e com o processo administrativo. Segundo STONER (1999, p.27) a teoria clássica surgiu *da necessidade de encontrar as linhas mestras para administrar organizações complexas como as fábricas*. Vários foram os pensadores que contribuíram para esta teoria clássica.

Henri Fayol é fundador da teoria clássica da administração. Fayol defendia que a prática administrativa era sistemática e por isso poderia ser identificada e analisada. A sua preocupação era aumentar a eficiência da empresa através de sua organização e da aplicação de princípios gerais de Administração. Segundo STONER (1999, p.27) Fayol acreditava que *com previsão científica e métodos adequados de Administração, os resultados satisfatórios eram inevitáveis*. Fayol se preocupava com a organização como um todo e dividiu as operações da organização em seis atividades: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa.

Max Weber desenvolveu a teoria da administração burocrática. Ele defendia a necessidade de hierarquia bem definida e a divisão do trabalho deveria estar bem clara e explicitada. Este tipo de estrutura é aquela utilizada na Coca-Cola Company. Muitas teorias clássicas sobreviveram até hoje, entre elas o conceito de habilidades dos administradores e o conceito do comportamento administrativo eficaz. Alguns críticos defendem que a teoria clássica é inadequada, pois não se adapta num ambiente globalizado, competitivo e turbulento e que esta teoria é adequada a ambientes estáveis e previsíveis, aspectos que não são vistos hoje.

Mary Parker Follett defendia que a pessoa tinha que fazer parte de um grupo, e que as pessoas compartilham de algo em comum quando fazem parte de uma organização.

Chester L. Barnard desenvolveu a teoria sobre a vida nas organizações, estudo esse baseado em sua experiência profissional e em estudos de sociologia e filosofia. Barnard defende que o todo deve ser maior que a soma das partes, ou seja, que a sinergia deve ser positiva, onde as pessoas juntas alcançam objetivos que não aconteceria se estivessem separadas. Segundo STONER (1999, p.29) Barnard afirma que *uma empresa só pode operar com eficiência e sobreviver quando os objetivos da organização são mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que para ela trabalham.*

Escola Comportamental

A escola comportamental surgiu por volta do ano de 1940. Surgiu devido a ineficiência da administração científica em relação a produção e a harmonia no local de trabalho. Se preocupava com as pessoas, com os grupos sociais e com a organização informal. Esta escola lida mais com o lado humano nas organizações, isto é, com as relações humanas dentro das organizações. Segundo STONER (1999, p.30) *relações humanas é um termo freqüentemente usado para descrever o modo como os administradores interagem com seus subordinados.* Dentro de uma organização podemos ter dois tipos de relações humanas: relações humanas eficazes e relações humanas ineficazes. O estudo das relações humanas datam entre início da década de 20 à início da década de 30. Esta teoria foi desenvolvida em estudos realizados na Western Electric Company, e passou a ser conhecida como as experiências de Hawthorne, pois este estudo foi desenvolvido numa fábrica da Western

Electric Company, na cidade de Hawthorne. O referido estudo tinha como objetivo verificar a relação existente entre o nível de iluminação no local de trabalho e a produtividade dos operários. Durante o estudo foram trocadas várias variáveis além da iluminação para verificar a influência das variáveis na produtividade dos operários. Os resultados foram ambíguos. Elton Mayo e seus colegas da Haward Business School foram os pioneiros no uso do método científico em seus estudos sobre as pessoa no ambiente de trabalho e concluíram que uma cadeia complexa havia interferido na produtividade dos operários. Elton Mayo e seus colegas chegaram a conclusão de que não é somente uma variável que altera a produtividade dos operários, mais sim um conjunto de variáveis interligadas. Segundo STONER (1999, p.31) Elton Mayo e seus colegas concluíram que *os empregados trabalhariam mais caso acreditassem que a administração estava preocupada com o seu bem-estar e que os supervisores prestavam atenção especial neles*. Portanto, foi a partir deste estudo de Elton Mayo que se criou o conceito de homem social.

Com esta abordagem das relação humanas, redescobriu-se um antigo conceito de Robert Owen, que as pessoas são máquinas vitais que produzem dividendos, além de somente produtos. Portanto, esta teoria foca mais o lado humano do que o lado técnico. Até hoje é causa de debates e confusão, pois o modelo de Elton Mayo não conseguia descrever o homem no local de trabalho, e que o nível de satisfação não acompanha proporcionalmente o nível de produtividade. Depois que Elton Mayo e seus colegas desenvolveram a abordagem das relações humanas, surgiram alguns pesquisadores que utilizavam métodos sofisticados e ficaram conhecidos como cientistas do comportamento. Entre os cientistas do comportamento estão Argyris, Maslow, McGregor e Herzberg

Uma das mais famosas teorias de motivação foi desenvolvida por Abhram Maslow. Ele desenvolveu a teoria de que a satisfação dos desejos e necessidades motiva o ser

humano a buscar o objetivo de auto-realização. A abordagem da hierarquia de necessidade de Maslow se baseia em quatro premissas:

- 1) Todos os seres humanos adquirem um conjunto semelhante de motivos através de dotação genérica e de interação social;
- 2) Alguns motivos são mais básicos ou fundamentais do que outros;
- 3) Os motivos mais básicos têm que ser satisfeitos primeiro, e;
- 4) A medida que os motivos mais básicos forem satisfeitos, surgirão os motivos mais avançados.

Maslow propõe uma hierarquia de motivos compartilhados por todos. Quando se fala em motivos, não se pode deixar de mencionar o constructo de Freud, envolvendo os três componentes mais básicos do indivíduo: O id, o ego e o superego. O id é o reino dos instintos, dos impulsos mais básicos do indivíduo. Como parte desses impulsos são anti-sociais, é necessário que haja um controlador para eles. Tal é a tarefa do ego. O ego é o dirigente das atividades realizadas pelo indivíduo em suas rotinas diárias, assegurando que seu comportamento seja socialmente aceitável. O superego, enfim, é o sensor do comportamento do indivíduo, avaliando, julgando e punindo a violação das normas de conduta.

Os motivos das ações humanas, mesmo aqueles tão simples, como a fome, encontram-se associados a cada um desses níveis na estrutura da personalidade. No que se refere ao comportamento de compra, podem-se associar determinados motivos a cada um destes níveis. A compra de produtos de *status* está, muitas vezes, associada à atuação do superego.

Segundo Maslow, as pessoas tinham necessidades a serem satisfeitas, e que estas necessidades estavam elencadas numa hierarquia, e que um pessoa só poderia subir na

hierarquia para a necessidade número dois se primeiro ela tivesse satisfeita a necessidade número um. Na base desta hierarquia estão as necessidade fisiológicas e de seguranças e no topo da hierarquia estão as necessidades do ego e as de auto-realização. O que Maslow propunha, é que as necessidades da base necessitam ser satisfeitas para se atender as necessidades do topo da hierarquia.

Maslow tentou explicar em seus ensaios científicos, o por que as pessoas são dirigidas por certas necessidades e afirmou que o que motiva as pessoas a agir são as necessidades não atendidas. Mas hierarquizou as necessidades humanas, parte das necessidades mais urgentes às menos urgentes. A hierarquia das necessidades de Maslow é distribuída segundo a figura abaixo:



De acordo com a teoria, as pessoas tentam primeiro satisfazer as necessidades da base da hierarquia. Somente quando estas necessidades são satisfeitas, as pessoas movem-se para o atendimento das necessidades de categorias superiores. Maslow não distingue entre necessidades e desejos. De acordo com essa distinção, somente os dois primeiros níveis – fisiológico e segurança – são necessidades, ao passo que os últimos três são desejos.

Frederick Herzberg, desenvolveu uma teoria de dois fatores: fatores insatisfatórios e fatores satisfatórios. Para motivar a compra, os fatores de satisfação devem estar sempre presente. As empresas devem estar atentas para dois aspectos muito importante:

devem evitar os fatores que causam insatisfação e identificar os fatores de satisfação ou motivadores dos consumidores.

Muitas foram as contribuições que os cientistas comportamentais deram a administração, entre as contribuições estão: compreensão da motivação, comportamento de grupos, relações no trabalho e muitas outras. Alguns autores acreditam que este campo do comportamento não foi investigado com tanta profundidade e que se tem muito ainda em pesquisar.

[...] finalmente, uma vez que essas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima sejam satisfeitas, as pessoas começam a explorar e a estender as fronteiras do seu potencial – buscando auto-realização. Esse é o motivo pelo qual uma pessoa se empenha em atividades de auto melhoria, tais como fazer um curso de educação para adultos ou perseguir tenazmente as habilidades em busca da perfeição. SHETH (2001, p.147).

Escola Quantitativa

Esta escola trabalha com métodos quantitativos e conta com cientistas nas áreas de matemática e física. Esta escola foi desenvolvida pelos britânicos na segunda guerra mundial. Com os métodos quantitativos desenvolvidos nesta escola, foram possíveis grandes avanços tecnológicos. Os britânicos também utilizavam os métodos quantitativos para criar estratégias durante a segunda guerra mundial e eram formados por equipes de pesquisa operacional. Os americanos copiando o grande modelo britânico colocaram estes métodos nos primeiros computadores para efetuarem cálculos mais rápidos e precisos.

Hoje existe uma vasta aplicação nas empresas da pesquisa operacional criada pelo britânicos e cada vez mais esta ferramenta se torna visível no uso organizacional. Segundo STONER (1999, p. 33) *os procedimentos de PO foram formalizados no que hoje em*

dia é chama de escola de Management Science. A Management Science proporciona bases para que os administradores possam tomar suas decisões.

Estas escolas de pensamento da administração que foram apresentadas não são idéias do passado, pois continuam a ter importância nos dias de hoje.

A evolução da teoria da Administração

As principais escolas de pensamento da Administração estão dando nos dias de hoje importante contribuição para a evolução da administração, pois todas as ações que uma empresa toma num mercado, algo tem em relação com alguma teoria das escolas. Hoje, as teorias atuais na administração pegam *insights* e conceitos das escolas para gerar seus próprios conceitos.

[...] é impossível prever o que as gerações futuras vão estudar, mas atualmente podemos identificar pelo menos três perspectivas adicionais sobre a teoria da Administração que se tornarão importantes: a abordagem sistêmica, a abordagem contingencial e uma abordagem nova das relações humanas. STONER (1999, p.33).

Abordagem sistêmica

Segundo STONER (1999, p.33) *a abordagem sistêmica vê a organização como um sistema unificado e propositado, compostos de partes inter-relacionados.* Isso permite que as pessoas enxerguem a empresa como um todo e parte do ambiente externo. Segundo STONER (1999, p.33) *a teoria dos sistemas nos diz que a atividade de qualquer segmento de uma organização afeta em graus variados a atividade de todos os outros segmentos.* É dentro desta abordagem de sistemas que estão inseridos muitas linguagens de

administração. Entre eles estão os sistemas, sub-sistemas, sinergia, sistema aberto, sistema fechado, fronteira de sistemas, fluxos, feedback. A abordagem sistêmica dinamiza e inter-relaciona a organização e a tarefa de administrar.

Abordagem contingencial

Esta abordagem foi criada por vários administradores e consultores que em campo procuram colocar em prática as teorias das escolas de administração. Descobriram então, que determinado método funciona bem em um ambiente e que o mesmo método não funciona bem em outro ambiente, portanto, concluíram que não existe um modelo padrão de abordagens que funcione bem em todos os ambientes. Portanto, segundo STONER (1999, p.35) a abordagem contingencial é a *concepção que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em situações ou circunstâncias diferentes*. Verifica-se então que a abordagem contingencial é mais abrangente que a sistêmica, pois focaliza os pormenores das relações entre as partes.

Uma nova abordagem das relações humanas

Esta nova abordagem das relações humanas surgiu por volta da década de 50 e se fortificou na década de 60, com diversos pensadores. Entre os pensadores estão Tom Burns e G. M. Stalker, que defendem que a nova abordagem das relações humanas está intimamente ligada a abordagem contingencial, porém, vai muito além, pois propõem um novo modelo de administração. Outros cientistas, entre eles W. Edwards Deming e Tom Peters elaboraram um conjunto de princípios de Administração, como o fez Fayol na sua

teoria. Estes conceitos de Deming e Peters concentram-se nos princípios de qualidade. Esta nova abordagem das relações humanas ganhou formas quando em 1982 os consultores Thomas J. Peters e Robert H. Waterman publicaram estudos feitos em empresas, onde aplicaram a nova abordagem das relações humanas. Em seus trabalhos, os consultores explicam como as pessoas interagem nas organizações e suas pesquisas revelam que as pessoas são sociais, intuitivas e criativas. Os pesquisadores também citam regras de como tratar as pessoas com dignidade e respeito que merecem.

Sendo assim, STONER (1999, p.36) conclui que *a nova ênfase na administração a partir das relações humanas é um passo importante na evolução do pensamento sobre Administração.*

[...] esta nova abordagem é integrativa à teoria da Administração, combinando uma visão positiva da natureza humana com o estudo científico das organizações e visando a prescrever como os administradores eficazes devem agir na maioria das circunstâncias. STONER (1999, p.35).

Objetivos da Administração

A administração tem três objetivos: proporcionar eficiência e eficácia com efetividade às empresas. Este termo efetividade é novo e diz que uma empresa deve ser eficiente ou eficaz sempre. A administração interpreta os objetivos da empresa e busca meios para alcançá-los através da ação administrativa, que compreende o planejamento, organização, direção e controle.

Princípios gerais da Administração

Segundo CHIAVENATO (1989, p.6) *a administração não é uma ciência exata. Ela não pode se basear em leis rígidas.* Portanto, a administração deve se basear em princípios flexíveis. Ainda segundo CHIAVENATO (1989, p.6) *princípios são condições ou normas dentro das quais o processo administrativo deve ser aplicado e desenvolvido.* Os princípios são:

- Princípio da divisão do trabalho e da especialização;
- Princípio da autoridade e responsabilidade;
- Princípio da hierarquia;
- Princípio da unidade de comando;
- Princípio da amplitude administrativa; e,
- Princípio da definição.

Num ambiente globalizado, competitivo e de constante mudanças em que vivemos a administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana. Segundo CHIAVENATO (1997, p.7) *a tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por intermédio de pessoas.* As novas concepções da administração está sendo considerada pelos autores, pesquisadores e profissionais a chave para a solução de muitos problemas no mundo moderno.

DRUCKER (1970), citado por CHIAVENATO (1997, p.8), afirma que *não existe países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, mas sim países que sabem administrar a tecnologia existente e seus recursos disponíveis e potenciais e países que ainda não o sabem. Em outros termos, existem países administrados e países subadministrados.*

Seja qual for a posição de um administrador dentro da organização, ou seja, qual for o tamanho da empresa, a função que exerce um administrador é praticamente a mesma, não existe uma distinção. O administrador que tenha sob sua direção subordinados, só conseguirá alcançar os objetivos e metas propostas pela empresa com a cooperação de todos, pois todos fazem parte de um organismo e devem trabalhar juntos para o sucesso da empresa. Portanto, segundo CHIAVENATO (1997, p.8) *todos os que obtêm resultados por meio do desempenho dos subordinados subscrevem basicamente as mesmas funções como administrador.*

ANOS	PRINCIPIAS TEORIAS
1903	Administração científica
1909	Teoria da burocracia
1916	Teoria clássica
1932	Teoria das relações humanas
1947	Teoria estruturalista
1951	Teoria dos sistemas
1953	Abordagem sociotécnica
1954	Teoria neoclássica
1957	Teoria comportamental
1962	Desenvolvimento organizacional
1972	Teoria da contingência

Fonte: CHIAVENATTO, 1997: 13

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais enfoques
Nas tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Na estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização formal Princípios gerais da administração Funções do administrador
	Teoria da burocracia	Organização formal burocrática Racionalidade organizacional
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal Análise infra-organizacional e análise interorganizacional
Nas pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
No ambiente	Teoria estruturalista Teoria neo-estruturalista	Análise infra-organizacional e análise ambiental Abordagem de sistema aberto
	Teoria da contingência	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto
Na tecnologia	Teoria da contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)

Fonte: CHIAVENATO, 1997: 15

A medida que novos desafios vão surgindo a administração necessita se adaptar ou modificar suas abordagens e conceitos para que fique aplicável. O mundo empresarial deixou a forma burocrática e migrou para os sistemas pós-industriais. Mudanças importantes aconteceram durante todos estes anos, entre elas, as mudanças rápidas e inesperadas, principalmente no campo do conhecimento, o crescimento no tamanho das empresas, pois se tornaram empresas complexas e globais e o mais importantes, a era do conhecimento, onde deve exigir dos administradores competências diversas e especializadas.

O mundo da Administração é incerto e desafiador, pois muitas são as mudanças e as transformações que ocorrem no ambiente, e todas estas mudanças e transformações são muito ambíguas e incertas. A Administração se defronta com problemas

diferentes todos os dias, cada dia é um problema diferente a ser resolvido, e cada um com características próprias. A sociedade está ficando cada vez mais exigente, os clientes estão cada vez mais cômicos de seus direitos, a concorrência é acirrada e o mercado é competitivo, onde só sobrevivem as melhores empresas. Com a globalização econômica, a temática prioritária no campo empresarial passou a ser a competitividade. Pois saber competir em um universo é hoje questão de sobrevivência para as empresas, desde grandes empresas globais a empresas de menor porte. Uma a uma, estão caindo as barreiras alfandegárias entre os países, tanto na Europa, América do Norte e América do Sul. Em um curto prazo, o comércio internacional será realmente uma terra sem fronteiras, facilitando o acesso da população aos bens fabricados. Nesse caminho, a necessidade de se impor em um mercado sem fronteiras fez com que as economias substituíssem o trabalho humano pela eficiência e perfeição da alta tecnologia, um exemplo é a automação. Hoje, a sociedade está passando por profundas mudanças que afetam todas as empresas e seu ambiente, segundo CHIAVENATO (1997, p.20-5), estas mudanças são:

- Da sociedade industrial para a sociedade de informação;
- Da tecnologia simples para a alta tecnologia;
- Da economia nacional para a economia global;
- Do curto prazo para o longo prazo;
- Da democracia representativa para a democracia participativa;
- Das hierarquias para a comunicação lateral intensiva;
- Da opção dual para a opção múltipla;
- Da centralização para a descentralização; e,
- Da ajuda institucional para a auto-ajuda.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

STONER, R. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração. Abordagens prescritivas e normativas da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

Francis Haime Giacomelli Ferreira é graduado em Administração de Empresas, Pós-Graduado em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro e consultor empresarial na área de Implantação e Viabilidade Econômica de Empresas e de Marketing.
