

Administração, com os princípios gerais da Administração, com a departamentalização. Esse cuidado com a síntese e com a visão global permitia a melhor maneira de subdividir a empresa sob a centralização de um chefe principal<sup>2</sup>. Foi uma corrente eminentemente teórica e “administrativamente orientada”<sup>3</sup>. A *ênfase na estrutura* é a sua principal característica.



Figura III.1 Desdobramentos da Abordagem Clássica.

## ORIGENS DA ABORDAGEM CLÁSSICA

As origens da *Abordagem Clássica da Administração* remontam às conseqüências geradas pela *Revolução Industrial* e que poderiam ser resumidas em dois fatores bastante genéricos, a saber:

1. *O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade na sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação até então dominantes. O aumento da dimensão das empresas no período da 2ª Revolução Industrial*

Luther Gulick, "Notes on the Theory of Organization", in Luther Gulick e Lyndall F. Urwick (eds.), in *Papers on the Science of Administration*, Columbia University, Institute of Public Administration, 1937, p. 11.

Dwight Waldo, *The Status and Prospects of Administrative Theory*, Washington D.C., set 1959 (49ª Annual Conference of American Political Science Association).

A abordagem típica da *Escola da Administração Científica* é a ênfase nas tarefas. O nome *Administração Científica* é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de alcançar elevada 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 deste século 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 verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época. Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar o nível de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

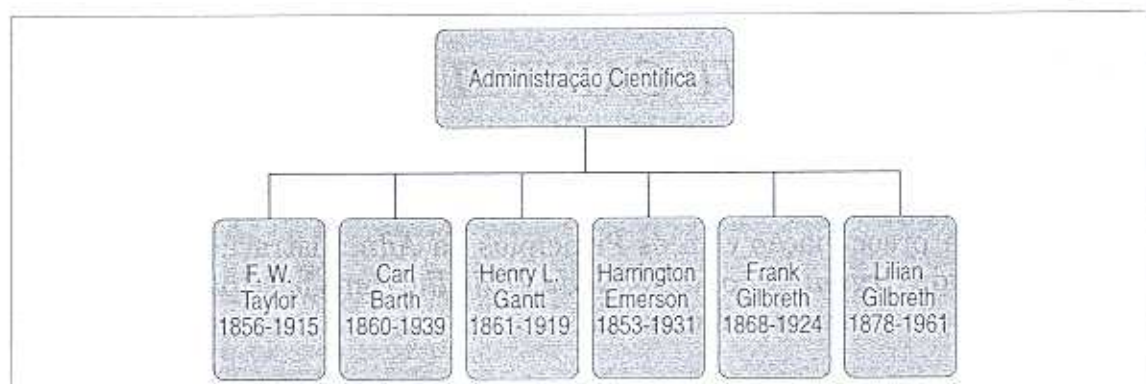


Figura 3.1 Os principais vultos da Administração Científica.

## A OBRA DE TAYLOR

*Frederick Winslow Taylor* (1856-1915), o fundador da *Administração Científica*, nasceu em Filadélfia, nos Estados Unidos. Veio de uma família "quaker" de princípios rígidos e foi educado dentro de uma mentalidade de disciplina, devoção ao trabalho e poupança. Tomou contato direto com os problemas sociais e empresariais decorrentes da *Revolução Industrial*. Iniciou sua vida profissional como operário, em 1878, na Midvale Steel Co., passando a capataz, contramestre, chefe de oficina e engenheiro em 1885, quando se formou pelo Stevens Institute.

ações. Segundo a *Administração Científica*, essa eficiência era alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e no somatório da eficiência individual.

Na *Teoria Clássica*, ao contrário, partia-se do todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas organizações (como seções, departamentos etc.) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas). A microabordagem no nível individual de cada operário em relação à tarefa era enormemente ampliada no nível da organização como um todo em relação à sua estrutura organizacional. A preocupação com a estrutura da organização como um todo constitui, sem dúvida, uma substancial ampliação do objetivo de estudo da TGA. Fayol, um engenheiro francês, o fundador da *Teoria Clássica da Administração*, partiu de uma abordagem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor.

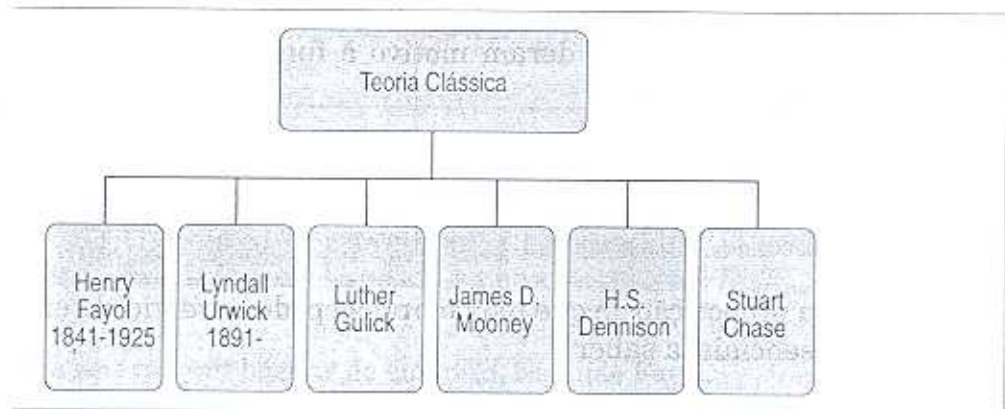


Figura 4.1 Os principais vultos da Teoria Clássica.

## A OBRA DE FAYOL

Henry Fayol (1841-1925), o fundador da *Teoria Clássica*, nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris, vivendo as conseqüências da *Revolução Industrial* e, mais tarde, da Primeira Guerra Mundial. Formou-se em engenharia de minas aos 19 anos e entrou para uma empresa metalúrgica e carbonífera onde desenvolveu toda a sua carreira. Aos 25 anos, foi nomeado gerente das minas e aos 47

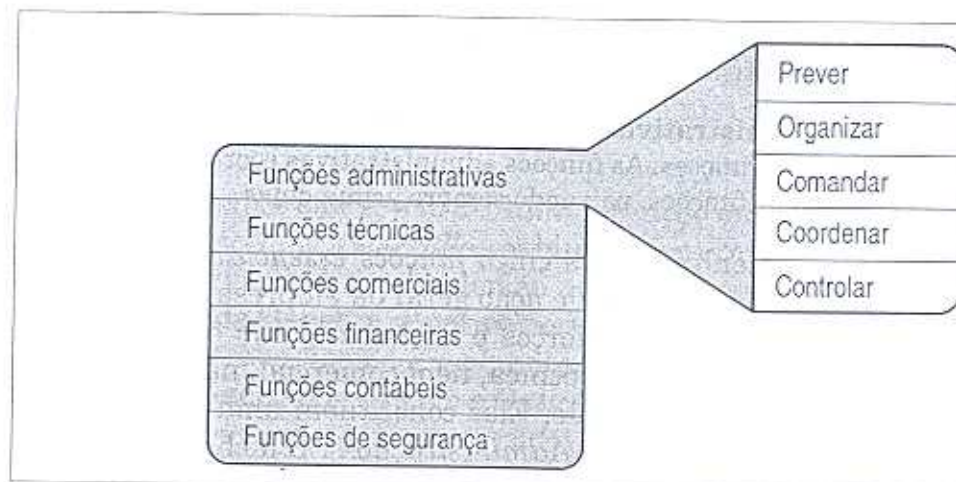


Figura 4.3 As funções essenciais da empresa.

## 2. CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Para aclarar o que sejam as *funções administrativas*, Fayol define o ato de administrar como sendo: *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*. As funções administrativas englobam os *elementos da Administração*, isto é, as funções do administrador, a saber:

1. **Prever:** visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
2. **Organizar:** constituir o duplo organismo material e social da empresa.
3. **Comandar:** dirigir e orientar o pessoal.
4. **Coordenar:** ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
5. **Controlar:** verificar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Estes são os *elementos da Administração* que constituem o chamado *processo administrativo* e que são localizáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, o gerente, o chefe, o supervisor como o encarregado, cada qual em seu nível – desempenham atividades de *previsão, organização, comando, coordenação e controle*, como atividades administrativas essenciais.

transitivos têm em comum é a tentativa de aplicação pioneira de certos princípios da *Psicologia* (como Tead e Miss Follett) ou da *Sociologia* (como Barnard) na *teoria administrativa*, até então relutante e talvez indiferente quanto à aplicação de princípios baseados nas ciências humanas.

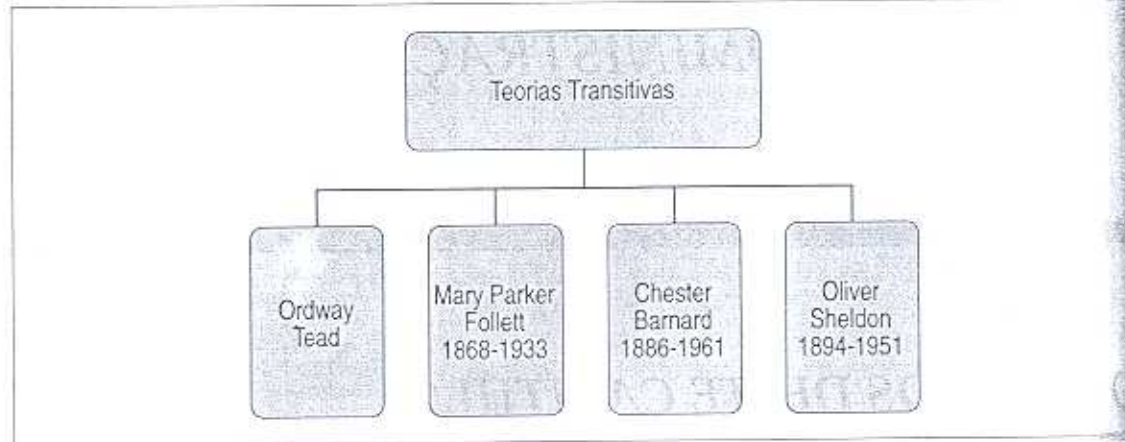


Figura 5.1 Os principais vultos das teorias transitivas.

## ADMINISTRAÇÃO E LIDERANÇA

Na década de 20, quando a noção de organização formal já estava sacramentada pela *Teoria Clássica*, Ordway Tead começou a popularizar, nos Estados Unidos, a administração sem preocupação estritamente científica. Inicialmente, procurou desvendar a psicologia do operário ao mostrar a relação existente entre as ambições e os temores dos operários e a sua realidade de trabalho<sup>1</sup>. A seguir, tentou mostrar que a compreensão do comportamento administrativo deve partir do conhecimento da natureza humana<sup>2</sup>. Mais adiante, desenvolveu uma interessante abordagem sobre a liderança na administração<sup>3</sup> em um livro posteriormente traduzido para o português<sup>4</sup>.

1 Ordway Tead, *Instincts in Industry*, Nova York, Houghton Mifflin Co., 1918.

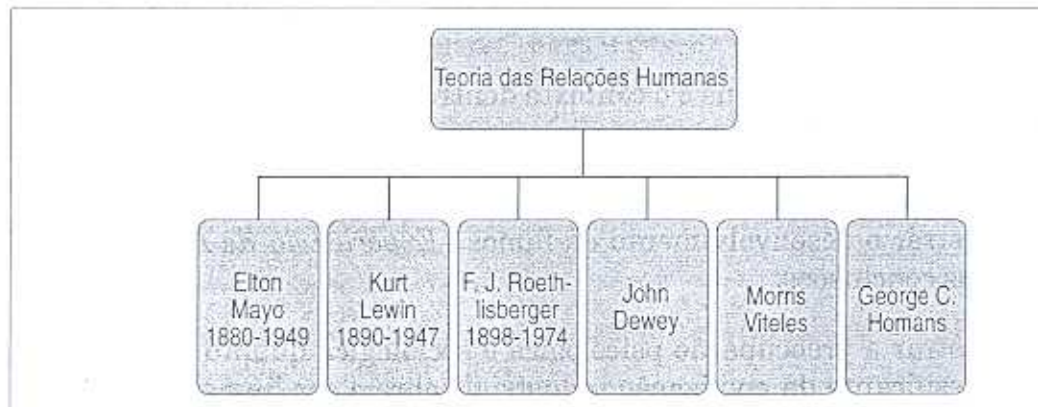
2 Ordway Tead, *Human Nature and Management*, Nova York, Houghton Mifflin Co., 1929.

3 Ordway Tead, *The Art of Leadership*, Nova York, McGraw-Hill Book Co., 1935.

4 Ordway Tead, *A Arte da Administração*, Rio de Janeiro, Ed. Agir, 1956, e Fundação Getúlio Vargas, 1968.

constituem as mais importantes preocupações do administrador. Todavia, apesar da hegemonia da *Teoria Clássica* e do fato de esta não ser questionada por nenhuma outra teoria administrativa importante nas quatro primeiras décadas deste século, os seus *princípios* nem sempre foram pacificamente aceitos, principalmente pelos trabalhadores e sindicatos americanos. Num país eminentemente democrático, como os Estados Unidos, os trabalhadores e respectivos sindicatos passaram a visualizar e a interpretar a *Administração Científica* como um meio sofisticado de exploração dos empregados a favor dos interesses patronais. A *Pesquisa de Hoxie*<sup>1</sup> já fora um dos primeiros alertas à autocracia do sistema de Taylor. Verificou-se que a *Administração* baseava-se em princípios inadequados ao estilo de vida americano.

Assim, a *Teoria das Relações Humanas* nasceu da necessidade de corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deviam forçosamente se submeter.



**Figura 6.1** Os principais vultos da Teoria das Relações Humanas.

## ORIGENS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

As principais origens da *Teoria das Relações Humanas* são as seguintes:

1 R. F. Hoxie, "Scientific Management and Labor", *Journal of Political Economy*, p. 838, nov. 1916.