

VITOR MIGUEL CARDOSO ARAÚJO APRL 2004

<http://paginas.ispgaya.pt/~vmca>

Ciência de Administração - 2ª Parte

2. TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Enquanto Taylor e outros engenheiros americanos desenvolviam a chamada Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a chamada Teoria Clássica da Administração (Henri Fayol). A Teoria Clássica partia do estudo do todo organizacional e da sua estrutura para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (seções, departamentos, etc.) ou pessoas (ocupantes de cargos e executores de tarefas). A preocupação com a estrutura da organização como um todo constitui, sem dúvida, uma substancial ampliação do objeto de estudo da TGA (abordagem anatômica e estrutural).

2.1 A OBRA DE FAYOL

Henri Fayol, o fundador da Teoria Clássica da Administração, nasceu em Constantinopla, formou-se engenheiro de minas aos 19 anos e entrou para uma companhia metalúrgica e carbonífera, onde desenvolveu toda a sua carreira. Aos 25 anos foi nomeado gerente das minas e aos 47 assumia a gerência geral da "Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville", que no momento se encontrava em situação difícil. Em 1918 transmitiu a empresa ao seu sucessor, dentro de notável estabilidade. Fayol expôs sua Teoria de Administração em seu famoso livro "Administration Industrielle et Générale", publicado em Paris em 1916. Exactamente como Taylor, Fayol empregou seus últimos anos de vida à tarefa de demonstrar que, com previsão científica e métodos adequados de gerência, resultados satisfatórios eram inevitáveis. Assim como nos Estados Unidos a Taylor Society foi fundada para divulgação e desenvolvimento de sua obra, na França o ensino e o desenvolvimento da obra de Fayol deram motivo à fundação do Centro de Estudos Administrativos.

2.2 Seis Funções Básicas da Empresa

Fayol parte da pressuposição de que toda empresa pode ser dividida em seis grupos, a saber:

1. Funções Técnicas: produção de bens ou serviços da empresa
2. Funções Comerciais: compra, venda, permutação
3. Funções Financeiras: procura e gerência de capitais
4. Funções de Segurança: proteção e preservação de bens e das pessoas
5. Funções Contábeis: inventários, registros, balanços, custos e estatísticas
6. Funções Administrativas: integração de cúpula das outras cinco funções.

Coordenação e sincronização.

Nenhuma das cinco funções essenciais precedentes tem o encargo de formular o programa de acção geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os actos. Essas atribuições constituem uma outra função, designada habitualmente pelo nome de Administração.

2.3 O Conceito de Administração

Para aclarar o que sejam as funções administrativas, Fayol define o acto de administrar como sendo:

1. Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de acção
2. Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa
3. Comandar: dirigir e orientar o pessoal
4. Coordenar: ligar, unir, harmonizar os actos e esforços colectivos
5. Controlar: verificar 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 actividade da empresa. Em outros termos, tanto o director, o gerente, o chefe, o supervisor, o encarregado - cada qual em seu nível - desempenham actividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como actividades administrativas essenciais.

2.4 Proporcionalidade das Funções Administrativas

A Função Administrativa não se concentra exclusivamente no topo da organização, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos. À medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta

a proporção das outras funções da empresa e, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das Funções Administrativas.

2.5 Diferença entre Administração e Organização

Administração é um todo do qual a organização é uma das partes. O conceito amplo de administração, como um conjunto de processos entrosados e unificados abrange aspectos que a organização por si só não envolveria, tais como previsão, comando e controle.

Fayol considera dois tipos de organização:

Organização como unidade ou entidade social, ou qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos:

a) Organização Formal (Divisão do Trabalho - Racionalidade)

b) Organização Informal (Amizades - Grupos Informais - Relacionamentos)

Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Nesse caso ela significa o ato de organizar, estruturar, integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração, e estabelecer as relações entre eles.

A Teoria Clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura, em termos de forma e organização das partes que a constituem, além do inter-relacionamento entre essas partes. Restringe-se ao aspecto da organização formal.

2.6 Princípios Gerais de Administração para Fayol

Fayol também tentou definir os Princípios Gerais de Administração, sistematizando-os muito bem, embora sem originalidade, pois utilizou uma coletânea de diversos autores de sua época. Tais princípios são maleáveis e adaptam-se a qualquer circunstância, tempo ou lugar:

I. Divisão do Trabalho: especialização das tarefas e das pessoas - maior eficiência

II. Autoridade e Responsabilidade: direito de dar ordens e ser obedecido (aut.) versus a obrigação de obedecer (resp.) - reciprocidade

III. Disciplina: obediência, aplicação, energia, comportamento, respeito

IV. Unidade de Comando: autoridade única

V. Unidade de Direção: uma cabeça e um plano para cada grupo com mesmo objetivo

VI. Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais

VII. Remuneração de Pessoal: justa e garantida satisfação para os empregados e a organização

VIII. Centralização: concentração de autoridade no topo de organização

IX. Cadeia escalar: linha de autoridade do nível mais alto ao mais baixo

X. Ordem: material e humana. Um lugar para cada coisa

XI. Eqüidade: amabilidade e justiça = lealdade

XII. Estabilidade e duração do pessoal: (num cargo) quanto mais tempo, melhor. Rotação possui efeito negativo

XIII. Iniciativa: visualizar um plano e assegurar seu sucesso

XIV. Espírito de equipe: harmonia e união

2.7 Administração como Ciência

Todos os autores da Teoria Clássica são unânimes em afirmar que se deve estudar e tratar a organização e a Administração cientificamente, substituindo o empirismo e a improvisação por técnicas científicas - Ciência da Administração, ensino nas escolas e faculdades. Fayol e Taylor, apesar de não terem se comunicado entre si e tenham partido de pontos de vista distintos e mesmo opostos, os dois trabalhos possuíam diversas semelhanças entre si, e constituíram a base da teoria da administração.

2.8 Divisão do Trabalho e Especialização

A organização deve caracterizar-se por uma divisão do trabalho claramente definida. A divisão do trabalho conduz à especialização e à diferenciação das tarefas. A idéia básica era a de que as organizações com elevada divisão do trabalho seriam mais eficientes do que aquelas com pouca divisão do trabalho. Enquanto a Administração Científica se preocupava com a divisão do trabalho no nível do operário, fragmentando suas tarefas, a teoria clássica se preocupava com a divisão dos órgãos que compõem a organização, isto é, departamentos, secções, divisões, etc. A divisão do trabalho pode ocorrer em duas direcções:

a) Verticalmente: níveis de autoridade e responsabilidade (escala hierárquica) b) Horizontalmente: diferentes tipos de actividades desenvolvidas na organização A Departamentalização refere-se à especialização e ao desdobramento horizontal da organização. A homogeneidade é obtida na organização quando são reunidos, na

mesma unidade, todos os que estiverem executando o mesmo trabalho, pelo mesmo processo, para a mesma clientela, no mesmo lugar.

2.9 Coordenação

Para Fayol, a coordenação é a reunião, a unificação, e a harmonização de toda a atividade e esforço. A coordenação indica que há um alvo ou objetivo a alcançar e que deve guiar os atos de todos. Ela é a distribuição ordenada do esforço do grupo, a fim de obter unidade de ação na consecução de um objetivo comum. A pressuposição básica era de que quanto maior a organização e quanto maior a divisão do trabalho, tanto maior será a necessidade de coordenação, para assegurar a eficiência da organização como um todo.

2.10 Conceito de Linha e Staff

Fayol se preocupou muito com a chamada "Organização Linear", que constitui um dos tipos mais simples de organização. A organização linear se baseia nos princípios de:

- a) Unidade de Comando ou supervisão única: Um indivíduo possui apenas um chefe
- b) Unidade de Direcção: Todos os planos se integram a planos maiores que conduzam os objectivos da organização
- c) Centralização da Autoridade: toda a autoridade máxima de uma organização deve estar centralizada no topo
- d) Cadeia escalar: a autoridade deve estar disposta em uma hierarquia

Essa organização linear apresenta uma forma piramidal. Nela ocorre a supervisão linear, baseada na unidade de comando e que é o oposto à supervisão funcional de Taylor. Na organização linear os órgãos de linha, ou seja, os órgãos que compõem a organização, seguem rigidamente o princípio escalar (autoridade de comando). Porém, para que os órgãos de linha possam executar suas atividades especializadas, tornam-se necessários órgãos prestadores de serviço especializados, como assessoria, recomendações, conselhos, e outros. Esses não obedecem ao conceito de princípio escalar nem possuem autoridade de comando. Tais serviços e assessorias não podem ser impostos obrigatoriamente aos órgãos de linha, mas simplesmente oferecidos. Sua autoridade - chamada de autoridade de staff - é simplesmente autoridade de especialista e não autoridade de comando

Embora a origem da criação das Organizações seja, provavelmente, coincidente com o [início da sedentarização do Homem](#) só se conhecem textos, referindo especificamente a sua gestão, publicados a partir da primeira década do século XX. Anteriormente alguns textos, de natureza filosófica ou [religiosa](#), incluíam algumas referências à disciplina da gestão das Organizações.

As abordagens realizadas por Frederick Taylor, em 1911 no trabalho *The principles of scientific management*, Henri Fayol, em 1916 no trabalho *Administration industrielle e générale* e por Max Weber, em 1947, na obra *The theory of social and economic organization* (Burocracia) são, normalmente, consideradas a base da denominada Teoria Clássica de Gestão das Organizações.

Os dois primeiros trabalhos são contemporâneos do desenvolvimento das grandes empresas industriais diversificadas e das primeiras grandes estruturas públicas organizadas.

A obra de Max Weber, mais tardia, é uma abordagem conceptual académica com menor fundamentação empírica que as realizadas por Taylor e Fayol mas, apresenta suficientes características para poder ser englobada na mesma corrente de pensamento.

Qualquer um dos autores tem como objectivo a descoberta de regras ideais que serão subjacentes ao funcionamento de qualquer empresa. Consequentemente o trabalho científico desenvolvido conduzirá à descoberta de normas absolutas que serão aplicadas pelos gestores das empresas.

A este objectivo está subjacente a conceptualização da empresa como um Sistema Fechado, em que a tecnologia operativa é determinante para o seu funcionamento. A gestão da empresa centra-se na optimização do sistema produtivo interno sendo o indivíduo considerado como uma peça de todo o maquinismo.

Exige-se uma adaptação total e mecânica do indivíduo ao sistema produtivo. Cada empregado deveria executar instintivamente as acções que lhe eram distribuídas obtendo-se assim a eficiência máxima.

A aplicação "cega" da Teoria Clássica à gestão das empresas conduziu a situações de ruptura que provocaram o colapso de algumas delas situação aliás caricaturada por Charlie Chaplin no filme "Tempos Modernos".

No entanto, a aplicação da Teoria Clássica a unidades elementares das empresas revelou-se particularmente

adequada. A implementação da Teoria Clássica foi exemplar na Ford Motor Company entre os anos de 1910 e 1920. O produto era único (Ford modelo T) e a produção não satisfazia a procura; é célebre a frase atribuída a Henry Ford "forneceremos aos nossos clientes o automóvel que pretendam desde que seja um Ford modelo T de cor preta".

Por oposição à Teoria Clássica surgiram outros tipos de abordagem, nomeadamente a realizada por Elton Mayo no final da década de 1920 o qual centrou a sua observação na problemática da motivação dos indivíduos na empresa e no estilo de liderança como factores determinantes da produtividade.

Nesta abordagem, denominada Teoria das Relações Humanas, o indivíduo deixa de ser visto como uma peça de todo o maquinismo mas passa a ser considerado como um todo, isto é um ser humano, com os seus objectivos pessoais e inserção social própria que não abandona "à entrada da empresa".

As Teoria das Relações Humanas, Teorias Behaviouristas e do Desenvolvimento Organizacional são englobadas na denominação Teorias Comportamentalistas em que a empresa continua a ser considerada como um Sistema Fechado e o objectivo continua a ser a optimização do sistema produtivo interno.

Gerir uma empresa, segundo a Teoria Comportamentalista, é conduzir o sistema social, baseando-se no profundo conhecimento dos mecanismos de motivação comportamental e do funcionamento de sistemas sociais complexos. O Gestor é um "condutor de homens", o "líder" capaz de empolgar os indivíduos na prossecução dos objectivos da empresa.

A tecnologia operativa deixa de ser determinante para o funcionamento da empresa e o esforço recai no planeamento de topo de modo a aumentar a eficiência através de intervenções planeadas, baseadas no conhecimento do comportamento dos indivíduos, sobre os procedimentos em execução.

A aplicação "cega" das Teorias Comportamentalistas à gestão das empresas conduziu a situações de ruptura que provocaram o colapso de algumas delas, fundamentalmente por se continuar a considerá-las como Sistemas Fechados.

No entanto, a aplicação das Teorias Comportamentalistas deu um importante contributo para a conceptualização das empresas como sistemas sociais dinâmicos considerando, no entanto, a interacção com o meio ambiente

apenas ao nível do indivíduo como trabalhador e entidade social.

A aplicação conjunta da Teoria Clássica e Teoria Comportamentalista às Organizações produzia resultados, normalmente, satisfatórios. No entanto, a pressuposição da empresa ser um Sistema Fechado revelava-se inadequada ao seu funcionamento.

A partir de meados dos anos 1950 começaram a ser desenvolvidos esforços analíticos e normativos por pessoas ligadas à gestão das empresas que tinham por objectivo a definição de "receitas" de boa gestão aplicáveis a universos restritos.

Conceptualizando a empresa como um sistema aberto que tem de se adaptar à evolução do mercado onde coloca os seus produtos, a Teoria Neoclássica coloca o ênfase na função inovação. O comportamento organizacional e a função de gestão ficam subordinadas ao conteúdo, do então neologismo, marketing.

Produzir deixa de ser essencial e passa a sê-lo produzir o que mercado quer de modo a que a actividade da empresa seja rendível. O gestor tem como papel fundamental aperceber-se da evolução do mercado, inovar e dar resposta às oportunidades de modo a maximizar o lucro. As regras fixadas na Teoria Clássica perdem a sua rigidez e passam a ser flexíveis e a empresa adapta-se, continuamente, à sua envolvente determinante.

A centragem da gestão no marketing tendo como objectivo único a maximização do lucro conduz, por vezes, ao colapso total ou parcial da empresa. Assim, ainda nos anos 1960 surge uma nova abordagem para a gestão das empresas denominada Gestão Por Objectivos (GPO) ou Gestão Participada por Objectivos.

A Gestão Por Objectivos corresponde ao desenvolvimento organizacional preconizado pelas Escolas Comportamentalistas, adopta a operacionalidade da Escola Neoclássica e é uma forma de intervenção sistemática e planeada sobre todos os procedimentos em execução na empresa tendo por base os seguintes princípios:

preocupação com a realização dos objectivos globais da empresa;

rendibilidade de cada área funcional da empresa em termos de contribuição para os objectivos globais da empresa;

avaliação da actuação dos indivíduos em função de metas preestabelecidas;

implementação de uma gestão planeada;

autocontrolo, efectuado por cada indivíduo na empresa.

Do objectivo global decorrem os parcelares, para cada um dos níveis de gestão, que para ele contribuem quantitativamente sob forma de maximização ou minimização.

Se por um lado a gestão por Objectivos é uma aproximação coerente e pragmática à compatibilização entre objectivos organizacionais, sectoriais e individuais, por outro é geradora de disfunções que acentuando a importância dos resultados das partes, nomeadamente pelo tipo de avaliação dos gestores e pelo autocontrolo, conduzem ao esquecimento da sua integração no todo.

A implementação prática da Gestão Por Objectivos com a sua preocupação de objectividade e quantificação provocou o desenvolvimento conceptual e a divulgação de várias técnicas de contabilidade de gestão (Management Accounting) e de Sistemas de Informação para Gestão (Management Information Systems) conduzindo à aplicação generalizada da Informática nas empresas.

O corte radical com a tradição das Teorias de Gestão só começa a ter lugar com o advento da Teoria Geral dos Sistemas (1968) na sequência dos trabalhos publicados por L. von Bertalanffy desde 1956.

Em 1965 Emery e Trist publicam um artigo em que explicitamente, pela primeira vez, se assume a empresa como um Sistema Aberto. Desta aproximação decorre que o comportamento de uma empresa só é compreensível e explicável se analisado em conjunto com a sua interacção com o meio envolvente.

Esta constatação dá conta da elevada complexidade e variedade de fenómenos a que o gestor da empresa deverá estar atento e que os modelos simplificados, apresentados pelas Teorias de Gestão, utilizados até à data são aproximações insuficientes à realidade.

