



FAJON

ESCOLA DE CURSOS ONLINE

MATERIAL DO CURSO
TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO E DA CONTABILIDADE

APOSTILA
TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

INTRODUÇÃO

“Os grandes feitos são conseguidos não pela força, mas pela perseverança. (Samuel Johnson).

O que iremos aprender nesse estudo?

- Princípios da Administração;
- Perfil do Administrador;
- Teorias Administrativas;
- Teoria da Burocracia;
- Teoria da Relações Humanas;
- Teoria Comportamental e Organizacional;
- Liderança e Gestão de Conflitos;
- Teoria Contingental;

Entendemos que o conhecimento se faz através da pesquisa, da prática, da repetição e principalmente através da troca de ideias entre os pares. Diante disso, convido você a conhecer um pouco mais sobre às Teorias da Administração.

Boa leitura!

PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Antes de mais nada devemos entender o termo Administração e de onde originou.

Administração é uma palavra do latim “administratione”, que significa “direção, gerência”.

Segundo o dicionário Aurélio, *é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.*

Conforme JACOBSEN (2009), *o pensamento administrativo é muito antigo. Estudando a cultura de povos antigos, seus traços, percebemos que existem evidências de articulação, cooperação coletiva e coordenação, resultantes de excelente liderança administrativa.*

Tais características, são bem acentuadas em povos, como: os sumérios, egípcios, babilônicos, hebreus, chineses, gregos, indianos ou romanos, entre outros.

Ainda segundo JACOBSEN (2009), *na Grécia Antiga, 350 a.C., ocorreu o desenvolvimento e a aplicação do método científico na relação entre trabalho e tempo.*

Devido a influência dos filósofos gregos, Platão (429 a.C. – 347 a.C.), discípulo de Sócrates (470 a.C. - 469 a.C.), preocupado com os aspectos deficientes e problemáticos referentes a sua realidade política e sociocultural, em sua obra “A República”, propõe, um movimento de democracia administrativa incluindo sugestões as respeito das contas e dos impostos públicos.

Por sua vez, Aristóteles (384 a.C – 322 a.C.), discípulo de Platão, teve papel importante na história do pensamento administrativo ao impulsionar o pensamento da Filosofia. Cosmologia, Nosologia, Metafísica, Lógica e Ciências Naturais. (CHIAVENATO, 2007, p. 31)

Em sua obra “Política” estudou a organização do Estado, diferenciando as três formas de administração pública:

- Monarquia ou governo de um só (pode redundar em tirania);
- Aristocracia ou governo de uma elite (que pode descambar em uma oligarquia);
- Democracia ou governo (que pode degenerar a anarquia)

O Filósofo e estadista inglês, Francis Bacon (1561-1626), fundador da lógica moderna baseada no método experimental e indutivo (do específico para o geral), é

considerado um dos pioneiros do “Pensamento Científico Moderno”. (CHIAVENATO, 1993, p. 32)

“A democracia... é uma constituição agradável, anárquica e variada, distribuidora de igualdade indiferentemente a iguais e a desiguais.”

“No imposto profissional o justo paga mais e o injusto menos, sobre o mesmo rendimento.” Trechos de A República, Platão.

Como fonte de origem da administração, várias foram as contribuições deixadas através dos séculos que são utilizadas até hoje.

A administração reúne várias outras ciências, por conta disso é capaz de criar e utilizar ferramentas e subsídios na modelagem da sociedade

Segundo JACOBSEN (2009), *é a administração que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos, as organizações transformam recursos em produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas dos seus usuários e das pessoas que as criaram.*

Organizações podem ser eficientes e eficazes, ou ineficientes e ineficazes, podem criar ou não problemas ao invés de resolver, tudo irá depender da forma pela qual são administradas.

Ainda segundo a autora, as ideias filosóficas foram capazes de proporcionar grandes mudanças para a administração, como também as teorias que foram produzidas das experiências práticas das organizações.

A teoria geral da administração é o conjunto dessas, que são designadas por meio de diferentes termos:

- Teorias são explicações, interpretações ou proposições sobre a administração e as organizações.
- Enfoque ou pensamento, também chamado de abordagem, é um aspecto particular das organizações, ou uma forma de estudá-las
- Escola é uma linha de pensamento ou conjunto de autores que usaram o mesmo enfoque.
- Modelo de gestão é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo.
- Modelo de organização é um conjunto de características que definem organizações e a forma como são administradas.
- Doutrina é um princípio de conduta que contém valores, implícitos ou explícitos. As doutrinas recomendam como agir, orientando os julgamentos e as decisões dos administradores.
- Técnicas são soluções para problemas. Organogramas, metodologias, estudos de tempos, sistemas de controle são exemplos de técnicas.

PERFIL DO ADMINISTRADOR

Todas as características que norteiam as atividades e as necessidades de um administrador devem, necessariamente passar pela utilização de ferramentas e ações claras, direcionadoras de assertividade, eficiência e eficácia.

Segundo JACOBSEN (2009), *o planejamento se torna indispensável, as verificações, acompanhamentos, supervisão e todas as ferramentas para se obter uma maior precisão nas decisões e os resultados são e sempre serão passos importantes na vida do administrador.*

Diante da globalização, o administrador necessita possuir características indispensáveis, tais como: uma visão global, conhecimentos e técnicas administrativas, sensibilidade humana (empatia), visão mercadológica, formação e capacidade empreendedora, como também responsabilidade ambiental e social.

Sem contar que com os novos mercados e das novas necessidades, começam a surgir, pessoas capazes de gerar uma mão-de-obra mais especializadas e específica para assumir cargos de gerência, fiscalização e, posteriormente, a direção das empresas emergentes e daquelas que já necessitavam crescer pela sua alta produtividade. Dentro dessa realidade, começa a existir uma separação natural de cargos e funções, assim como a hierarquia, poder ou comando.

De todo o avanço e de todas as teorias mais modernas, entendemos que o profissional desse novo século deve ter uma visão global de sua profissão, ou seja, deve saber de tudo um pouco. Além de que, deve estar apto a aprender sempre.

Em suma, o perfil dos administradores desse novo milênio, é de: *“rígidos limites éticos, de um envolvimento cada vez maior em trabalhos em equipe, de constante atualização e aperfeiçoamento, planejamento estratégico, responsabilidade social e ambiental. Tudo isso, para a sobrevivência em um mundo cada vez mais globalizado e, portanto, sempre suscetível a turbulências econômicas que afetam o rumo das mais diversas empresas e países.”* JACOBSEN (2009)

Teorias Administrativas

	Idéia Principal (Ênfase)	Contribuição de cada teoria
Teoria clássica	Ênfase na divisão de trabalho, centralização e seguimento das normas.	Criação de um sistema de regras e normas administrativas
Teoria burocrática	Administração racional e centrada na autoridade	Criação de um modelo de organização racional
Escola das relações humanas	Ênfase nas pessoas e a influência do fator psicológico na produtividade	O homem como ser social e os tipos de liderança
Teoria comportamental	Comportamento individual das pessoas e na motivação humana	Influência da motivação na produtividade
Teoria de sistemas	Na visão da empresa como um todo.	Conceito de sistema e seu intercâmbio com o ambiente organizacional.
Teoria contingencial	Introdução da visão relativista e contingencial das organizações.	Não existência de um modelo organizacional comum a todas as empresas e a todos os momentos, e a influência do ambiente externo.

Teoria da Burocracia

Como o próprio nome diz, ela é burocrática.

A burocracia é enfatizada pela formalização (obediência a normas, rotinas, regras e regulamentos), divisão do trabalho, hierarquia (obediência às ordens dos superiores e conferência de status às posições hierárquicas elevadas), impessoalidade e profissionalização e competência técnica dos funcionários. (JACOBSEN, 2009)

Segundo Weber (1946), na Burocracia Ideal a promoção ou escolha do profissional deve ser baseada exclusivamente pelo mérito/competência. Para ele, a burocracia era o exemplo ideal contra as escolhas arbitrárias e pessoais para composição dos cargos públicos. No entanto, esses métodos equivocados ainda eram utilizados em grandes administrações públicas, por falta de substitutos eficazes para alguns cargos.

De um modo geral, pode-se concluir que a Teoria Burocrática weberiana se assemelha à Teoria Clássica. Contudo, existem diferenças, os clássicos se preocuparam mais com os detalhes e especificidades; sua orientação voltava-se para o ambiente intraorganizacional. Weber e seus adeptos estudaram o contexto social mais amplo, identificando o fenômeno crescente da autoridade racional-legal nas sociedades modernas. (JACOBSEN, 2009)

A seguir Weber (1946), relaciona uma série de características/princípios do sistema Burocrático:

- Caráter formal das comunicações;
- Caráter legal das normas e regulamentos;
- Caráter racional e divisão do trabalho;
- Impessoalidade nas relações;
- Hierarquia de autoridade;
- Rotinas e procedimentos padronizados;
- Competência técnica e meritocracia;
- Especialização da administração;
- Profissionalização dos participantes;
- Completa previsibilidade do funcionamento.

Teoria da Relações Humanas

Esta abordagem é também denominada como “Escola Humanística da Administração”. Ela surgiu nos Estados Unidos como um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração. *Em sua essência está na crença que a chave para o aumento da produtividade nas empresas está na satisfação dos seus empregados.* (JACOBSEN, 2009)

Muitos trabalhadores e sindicatos americanos nem sempre aceitaram bem as ideias da ‘Teoria Clássica’ já que acreditavam que estas eram apenas um meio de legitimar a exploração dos empregados em favor dos interesses patronais. Nesse ponto vem a Teoria das Relações Humanas com a necessidade de se corrigir esta forte tendência à desumanização do trabalho.

Segundo JACOBSEN (2009), as principais origens da Teoria das Relações Humanas são:

- 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.
- O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia.
- As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin foram capitais para o humanismo na administração.
- As conclusões da Experiência em Hawthorne, desenvolvida entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo.

Foi nesse ambiente de contestação que se tornou viável uma nova visão das organizações, conhecida como Escola das Relações Humanas, cujos princípios, são quase que diretamente opostos àqueles defendidos pela Escola Clássica.

Ainda segundo a autora, a *Teoria das Relações Humanas* efetivamente surgiu com um estudo realizado por Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica em Hawthorne, Illinois. Este estudo, conhecido como *A Experiência de Hawthorne*, desligou totalmente a preocupação anteriormente voltada para as tarefas e para a estrutura, para preocupar-se com as pessoas.

Teoria Comportamental e Organizacional

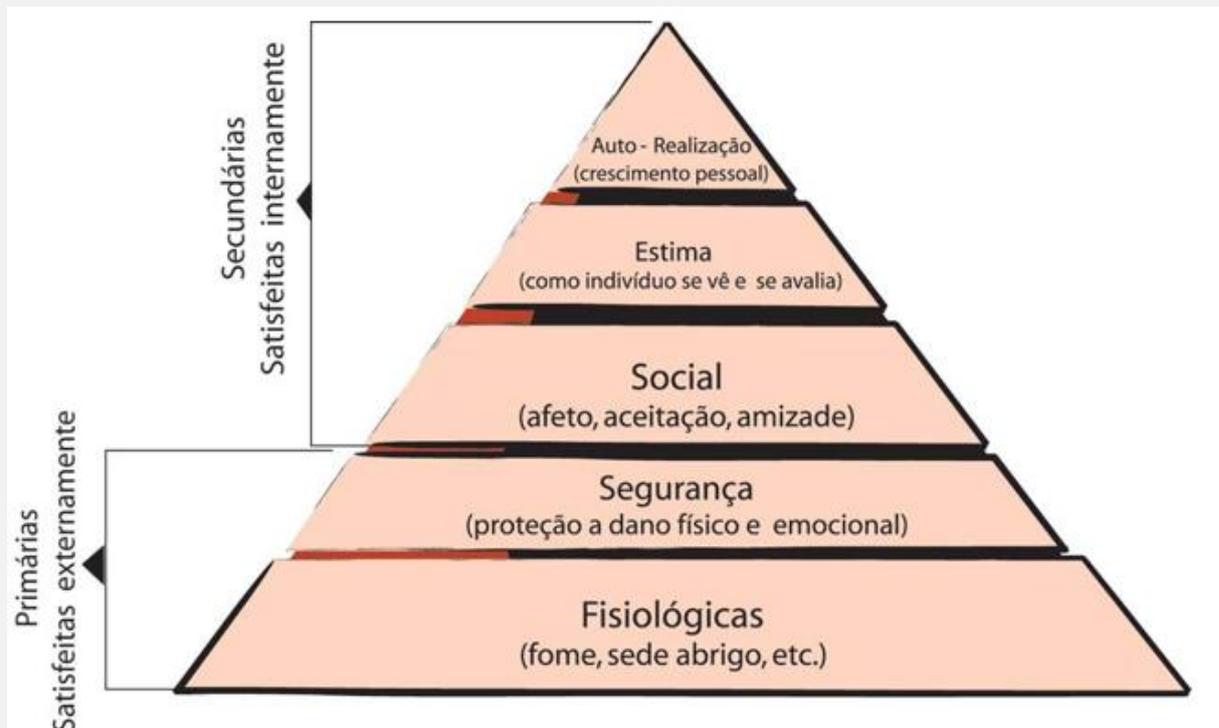
A Teoria Comportamental, também conhecida como “Teoria Behaviorista da Administração”, continua dando ênfase às pessoas, assim como sua antecessora. Mas passou a se basear em métodos científicos e objetivos para estudar o comportamento organizacional. Surgiu como uma redefinição total de conceitos administrativos ao criticar teorias anteriores, redimensionando abordagens, ampliando seu conteúdo e diversificando sua natureza.

Surgida em 1947, nos Estados Unidos, segundo Chiavenato (1987), *para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas, o qual, por sua vez, remete ao estudo da motivação humana. A motivação humana é, portanto, um dos temas fundamentais desta teoria.*

Para os behavioristas, o administrador deve utilizar-se de motivação humana como ferramenta para melhorar o ambiente organizacional e permitir o funcionamento adequado da empresa. Dentre as principais teorias de motivação que surgiram com a Teoria Comportamental podemos destacar a “Teoria da Hierarquia das Necessidades” de Maslow.

Essa é a mais conhecida e utilizada teoria da motivação. Ela prega que as necessidades humanas estão dispostas em níveis hierárquicos, no formato de uma pirâmide. À medida que um nível de necessidade é satisfeito, o outro nível passa a ser dominante (e assim por diante).

Portanto, é de suma importância entender em qual nível da hierarquia uma pessoa está a fim de poder identificar o que será capaz de motivá-la adequadamente.



Segundo Chiavenato (1987), a *Teoria Comportamental* concebe a organização como um sistema de decisões onde cada pessoa, de todas as áreas da organização, participa conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas mais ou menos racionais de comportamento. A teoria das decisões nasceu com Herbert Simon e leva ao conceito de homem administrativo que, dentro de uma racionalidade limitada pela escassez de informações, busca soluções satisfatórias.

Liderança e Gestão de Conflitos

Recapitulando o que foi estudado, observou-se que o início do estudo sobre liderança ocorreu no seio da Escola de Relações Humanas, mas só teve seu aprofundamento e foco no indivíduo a partir da Teoria Comportamental.

A priori, entendia-se que alguns indivíduos já nasciam com características de líder, portanto a Liderança não poderia ser desenvolvida/aprendida, teria que nascer com

esse “dom”. Tempos depois, “Teóricos comportamentalistas” combateram essa tese, defendendo que as características associadas à Liderança poderiam ser adquiridas e aperfeiçoadas, estudadas, praticadas, desenvolvidas, através de técnicas próprias para tal.

Burns foi um dos autores que mais se dedicou ao estudo do tema e adotou duas definições para Liderança: A primeira, “Liderança Transacional”, caracterizada pela habilidade do líder em conquistar seus seguidores a partir de recompensas pelo apoio ao seu trabalho e a segunda, “Liderança Transformadora” focada na construção de uma visão e caracterizada pela habilidade de levar pessoas a uma direção.

Enquanto Burns concentrava seus estudos nos modelos de Liderança observando as características pessoais do Líder, outros autores focavam-se apenas nos tipos de liderança.

- Liderança Autocrática: Neste estilo, o líder está sempre focado nas tarefas e toma as decisões de forma individual, desconsiderando a opinião dos liderados.
- Liderança Democrática: Também chamada de Liderança Participativa e Consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.
- Liderança Liberal: Neste tipo de liderança o grupo atingiu a maturidade e não mais precisa de supervisão extrema. Os liderados ficam livres para pôr seus projetos em prática sendo delegado pelo líder liberal. (wikipédia)

Após focarmos em algumas das diversas habilidades que um líder deve ter, focaremos na análise de um dos seus maiores desafios organizacionais - Gerir e superar Conflitos.

São várias as abordagens a respeito de conflitos. Segundo ROBBINS (2004), temos a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão interacionista.

- **Visão tradicional:** esta abordagem dizia que todo conflito era ruim e que, portanto, deveria ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação, falta de abertura e de confiança entre as pessoas e um fracasso dos administradores em atender às necessidades e às aspirações de seus funcionários. A visão tradicional era consistente com as atitudes de grupo que prevaleciam nas décadas de 30 e 40.
- **Visão das relações humanas:** esta abordagem argumenta que o conflito é uma consequência natural e inevitável em qualquer grupo, não sendo necessariamente ruim, podendo ter o potencial de ser uma força positiva na determinação do desempenho do grupo. A visão das relações humanas dominou a teoria sobre conflitos do final dos anos 40 até a metade da década de 70.
- **Visão interacionista:** Esta abordagem, que é a mais recente, propõe não apenas que o conflito pode ser uma força positiva, como defende

abertamente a tese de que algum conflito é absolutamente necessário para o desempenho eficaz de um grupo. A principal contribuição desta abordagem, portanto, é encorajar os líderes dos grupos a manter um nível mínimo constante de conflito suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo. Fica evidente que é inapropriado dizer que todos os conflitos são bons ou ruins. O que torna um conflito bom ou ruim é a sua natureza.

Um conflito pode se dar entre duas ou mais partes, sejam elas indivíduos, grupos, departamentos, divisões ou empresas. MONTANA (1998) propõe os seguintes tipos de conflitos:

- **Conflitos internos:** ocorre quando duas ou mais opiniões opostas ocorrem em um único indivíduo;
- **Conflitos entre indivíduos:** Os conflitos entre indivíduos dentro da organização são vistos como resultado de diferenças de personalidade;
- **Conflitos entre indivíduos e grupos:** O indivíduo que não concorda com as normas de comportamento do grupo ou com os valores encontrados na cultura organizacional estará em conflito com o grupo de trabalho ou com toda a organização;
- **Conflitos entre grupos:** O conflito entre grupos é inevitável devido a dois fatores básicos da organização: a competição por recursos escassos e pelos diferentes estilos gerenciais necessários para a operação eficaz de diferentes departamentos;
- **Conflitos entre organizações:** Cada empresa procura o dinheiro do consumidor no mercado, e essa competição leva as organizações a entrarem em conflito.

TEORIA CONTINGENTAL

Antes de iniciar a nossa abordagem a respeito da Teoria Contingencial, é muito importante responder à seguinte pergunta: o que significa contingência?

Segundo JACOBSEN (2009), *de maneira geral, contingência significa algo incerto ou eventual, que pode ou não acontecer. É a possibilidade de que alguma coisa aconteça ou não. Fato imprevisível ou fortuito que escapa ao controle, eventualidade. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão.*

Chiavenato (1983) afirma que, *a abordagem contingencial salienta que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única que seja a melhor para organizar no sentido de se alcançar objetivos altamente variados das organizações dentro de um ambiente de trabalho também variado.*

Para Warlich (1986): *continua não existindo uma teoria administrativa aplicável a todos os casos e a todas as circunstâncias.*

CONCLUINDO

Nesse estudo, você obteve informações relevantes sobre as principais características da Teoria da Administração.

Conhecemos um pouco das principais teorias que deram origem a Administração atual, conhecendo um pouco do novo perfil administrativo.

Assim como o nosso novo Administrador, você também deve ser um buscador de conhecimentos.

Bons estudos!

Aguardo você na próxima!

REFERÊNCIA

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

Jacobsen, Alessandra de Linhares. **Teorias da administração II** / Alessandra de Linhares Jacobsen, Luís Moretto Neto. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. São Paulo:Atlas, 1990.



FAJON

ESCOLA DE CURSOS ONLINE

Direitos cedidos:

ESCON - Escola de Cursos Online

Proibida a reprodução total ou parcial sem permissão expressa da ESCON. (Lei 9.610/98)