

UNIDADE 1 – A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

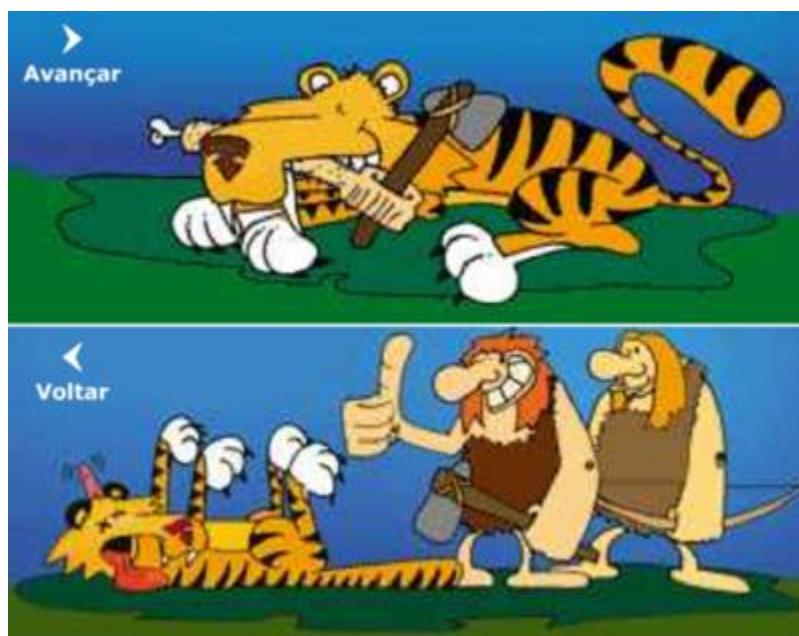
MÓDULO 1 – ADMINISTRAÇÃO E O ADMINISTRADOR

01

1 - O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES

Organização, do ponto de vista empresarial, caracteriza-se pelas atividades que envolvem o planejamento, a organização, a direção e o controle, mediante relações estruturais que mantêm unidos os meios da empresa e a coordenação do esforço individual.

As organizações existem porque certos resultados só podem ser atingidos por meio da ação coordenada de grupos de pessoas.



Organização - é o conjunto de pessoas que, pela coordenação dos esforços individuais, promovem o planejamento, a execução e o controle de atividades para alcançar objetivos específicos.

02

As organizações, de todos os tipos e tamanhos, têm sido onipresentes na vida do homem moderno. Nenhum ser humano é isento da sua influência. O eremita repete, sem se dar conta, gestos e ações aprendidos em organização educacional da qual fez parte. Tais gestos só fariam sentido se ele vivesse em sociedade, mas é provável que não se aperceba do detalhe, tal é a força exercida pela organização.

Etzioni diz com clareza da inexorabilidade organizacional, quando afirma:

"... nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer, a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização e quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações - o Estado - precisa dar uma licença especial!".

Onipresente - é o que está em toda parte, ao mesmo tempo.

Amitai Etzioni

Amitai Etzioni, cujo nome original era Falk, formou-se em 1956 na Universidade Hebraica de Jerusalém e se doutorou em 1958 em Berkeley, Universidade da Califórnia. Foi professor de Sociologia na Universidade de Colúmbia e membro do Instituto de Estudos da Guerra e Paz. Escreveu em muitos jornais e revistas como *New York Times*, *Washington Post*, *American Sociological Review* e *Administrative Science Quarterly*. Seu livro mais conhecido foi *A Comparative Analysis of Complex Organizations* (1961), livro publicado no mesmo ano em que editou uma coletânea de diversos autores sob o título de Organizações Complexas. Em 1964 publicou outro livro sobre teoria da organização, uma condensação de suas ideias anteriores, *Organizações Modernas*, livro este muito popular nas Escolas de Administração do Brasil. Em 1968 publica *The Active Society*, livro de Sociologia da Ação Social, e em 1969 *Readings on Modern Organizations*. Além do interesse pela Organização, interessava-se também por ciência política e em 1965 publicou o livro *Political Unification*. Etzioni orientou o interesse de seus estudos em três direções:

- estudo da interação entre a organização e a sociedade;
- estudo comparativo intercultural das organizações; e
- a análise das mudanças organizacionais.

Etzioni considerava que existiam três tipos de organização:

- organizações especializadas;
- organizações não-especializadas; e
- organizações de serviço.

Provavelmente a maior contribuição de Etzioni tenha sido o seu estudo comparativo das organizações e a classificação que resultou dele. No mais, sua obra não é tão original, mas sedimenta e reelabora as teses de outros autores sem trazer algo de novo.

Organizações especializadas - como as universidades e hospitais, o conhecimento é criado e aplicado numa organização criada especialmente para esse fim. Nesse tipo de organização, a liderança é exercida pelo técnico e a estrutura administrativa serve de apoio subsidiário.

Organizações não especializadas - como as empresas e os exércitos, o conhecimento é instrumental e subsidiário para o cumprimento dos objetivos. Nesse tipo de organização, a liderança é exercida pelo administrador identificado com os objetivos globais e a estrutura técnica é subsidiária ou subalterna.

Organizações de serviço - como as assessorias especializadas e os centros de pesquisa, os especialistas recebem instrumentos e recursos necessários para o seu trabalho mas não são empregados da organização principal nem estão subordinados aos seus administradores, a não ser por contratos de assessoria.

Inexorabilidade - a qualidade de inexorável, implacável, rígido, austero.

03

Por *organização*, entende-se o grupo de duas ou mais pessoas que trabalham juntas, de forma estruturada, para atingir resultados pretendidos. Para Etzioni

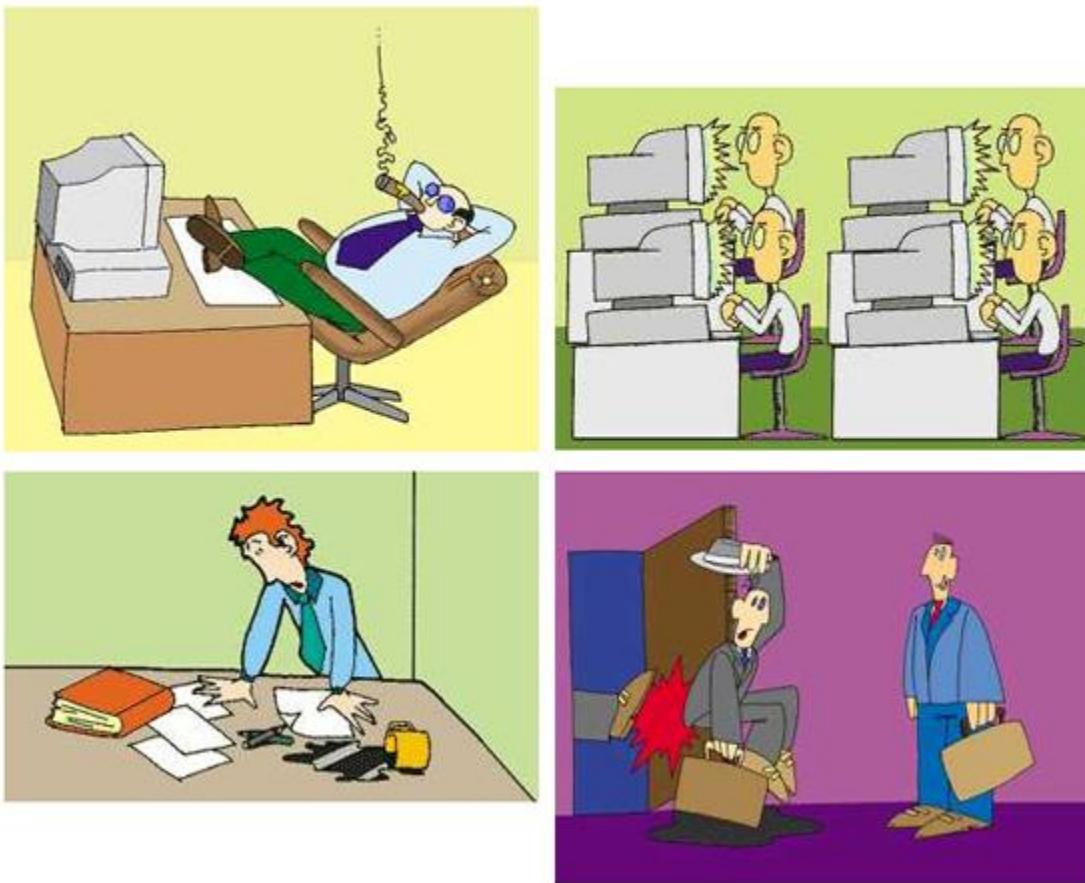
"(...) as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos (1984)".

Ou, de modo mais simples,

organização é um "(...) sistema administrado, projetado e operado para atingir determinado conjunto de objetivos" (Bateman, 1997).

As organizações têm como principais características:

- **divisão do trabalho**, intencionalmente planejada, a fim de intensificar a realização de alvos específicos;
- **existência de um centro de poder**, que controla os esforços e os dirige para as soluções desejadas;
- **substituição ou reorganização do pessoal**, isto é, as pessoas podem ser demitidas, transferidas ou substituídas por outras que melhor possam contribuir para a consecução das finalidades pretendidas.



04

2 - O PAPEL DO ADMINISTRADOR E DA ADMINISTRAÇÃO

A administração é uma das mais importantes atividades; serve para coordenar os esforços individuais dedicados à realização de objetivo comum. Poderia ser catalogada como meta-atividade, presente em todas as atividades humanas associadas.

É tarefa básica de todos os administradores, em todos os níveis e em todos os tipos de empresas:

... planejar e manter um ambiente no qual indivíduos, trabalhando em grupos, possam cumprir alvos e missões pré-estabelecidas.

Em outras palavras:

Os administradores são incumbidos da responsabilidade de tornar a contribuição das pessoas mais efetiva, a fim de que os objetivos do grupo que administram e do qual fazem parte, sejam atingidos.

Estabelecer esse ambiente e mantê-lo tão próximo do ideal quanto possível deve ser, lógica e moralmente, a finalidade de todos os administradores.

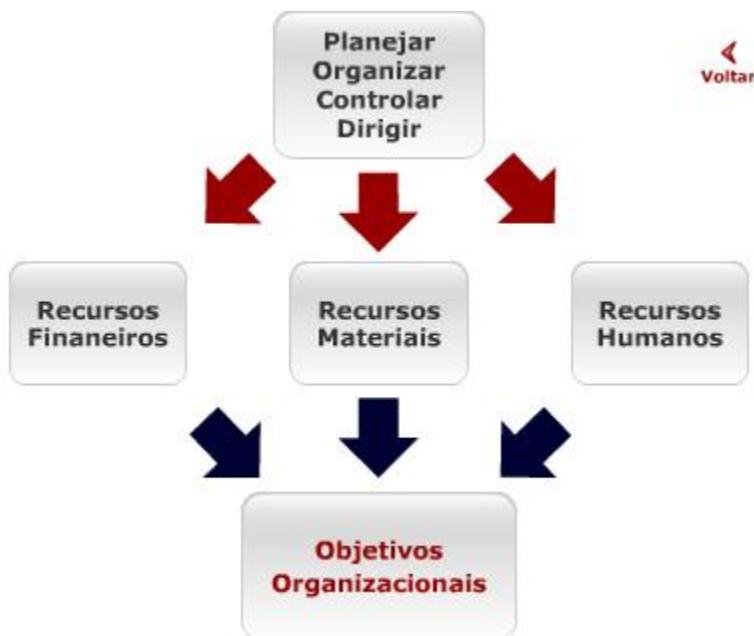
Pode-se inicialmente concordar com Mary Parker Follet, quando afirma ser a Administração "(...) a arte de fazer coisas por meio de pessoas", significando que são outras pessoas que executam as tarefas e não o próprio administrador.

Destaca-se ainda o conceito de Stoner, para quem a administração...

"(...) é o processo de planejar, organizar, controlar e dirigir os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os recursos organizacionais para alcançar as soluções desejadas."

Bateman, por sua vez, traz um conceito mais sintético:

"(...) é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais."



Outro motivo para se estudar administração é o seu reflexo sobre o desempenho das empresas. Peter Drucker afirma que "não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas sim países bem administrados e subadministrados".

A situação tem levado à preocupação generalizada de se buscarem formas eficientes e eficazes de administrar.

Entende-se por forma eficiente de administrar, a boa utilização dos recursos organizacionais ao executar atividades da maneira certa. E por forma eficaz de administrar, o alcance dos objetivos organizacionais ou resultados.

Recursos organizacionais: são os meios utilizados na execução das atividades, como, por exemplo, pessoas, materiais, tecnologias, informação e dinheiro.

As empresas - formadas por situações complexas, muitas vezes paradoxais e que podem ser compreendidas de várias maneiras - têm buscado administradores capazes de obter melhores resultados com recursos escassos, em mercado cada vez mais competitivo e cenário de crescente turbulência. Esse é o grande desafio do administrador, que deverá observar e analisar as organizações sob vários ângulos e referências, levando em consideração as diversas teorias e abordagens existentes, para definir os princípios mais adequados à organização.



Peter Drucker

Sem dúvida o maior pensador, teórico e guru da área de administração. Suas teorias, métodos e conselhos são aplicados e estudados tanto por altos executivos como aspirantes a gerentes. Quase tudo o que os executivos fazem, pensam ou enfrentam já foi estudado por Peter Drucker. Ele é um pensador humanitário, que lida com os negócios, a administração e a economia como aspectos da história política e social, e não como fins em si mesmo.

Seu profundo entendimento das tendências do século 20 condicionou seu pensamento administrativo. Drucker considera-se, antes de mais nada, um escritor, mas nunca um empreendedor, para o que diz não ter talento. Fonte: <http://www.francianeulaf.com/gurus/drucker.htm>. 13/09/2005.

07

RESUMO

Todos os homens estão envolvidos direta ou indiretamente nas organizações.

As organizações são unidades sociais ou agrupamentos intencionalmente construídos e reconstruídos, a fim de atingir finalidades específicas.

O papel fundamental das organizações é buscar resultados positivos, com eficiência e eficácia.

Os objetivos da empresa fixam-se na divisão de trabalho, na existência de um poder central e na organização e reorganização do pessoal.

A administração possui várias concepções decorrentes do contexto histórico em que foram elaboradas, até as atuais, decorrentes das mudanças ocorridas na sociedade em geral.

Administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar os objetivos organizacionais.

O papel do administrador é projetar e manter o ambiente no qual os indivíduos, trabalhando em grupos, possam cumprir suas missões e alcançar os resultados pretendidos.

08

UNIDADE 1 – A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO MÓDULO 2 – A TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

1 - A ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA

Para compreensão do fenômeno administrativo e sua evolução histórica, faz-se necessário conhecer a Teoria Geral da Administração - TGA.

A administração passou a ser vista como ciência, oficialmente, em 1903. Nesse ano, foi publicado o livro de Frederick Winslow Taylor, *Shop management (Administração de oficinas)*. Sua consolidação, como ciência, ocorreu em 1911, com a publicação do livro *Princípios de administração científica*, também de Taylor.

A TGA teve seu desenvolvimento marcado por contradições e conflitos que surgiram, inicialmente, entre patrões e empregados e, depois, entre os diversos estudiosos do assunto, que encontravam imperfeições e inadequações nos conceitos e princípios propostos.

O objeto de estudo da TGA é o **trabalho organizado**, ou seja, a forma pela qual os objetivos da organização podem ser atingidos de modo mais apropriado, com o emprego de todos os esforços e recursos disponíveis.

09

Atualmente, as organizações - sejam elas públicas ou privadas, grandes ou pequenas, globais ou locais - podem ser visualizadas como um quebra-cabeças composto pelas seguintes peças básicas:

Tarefa, estrutura, pessoal, ambiente e tecnologia.

O estudo da organização estará incompleto se não for considerado, de forma integrada, cada um desses aspectos fundamentais.



Modernamente, novas teorias e modelos administrativos têm surgido como consequência das constantes mudanças no ambiente organizacional, significando o reordenamento da estrutura e do funcionamento organizacional e social.

10

2 - CRONOLOGIA

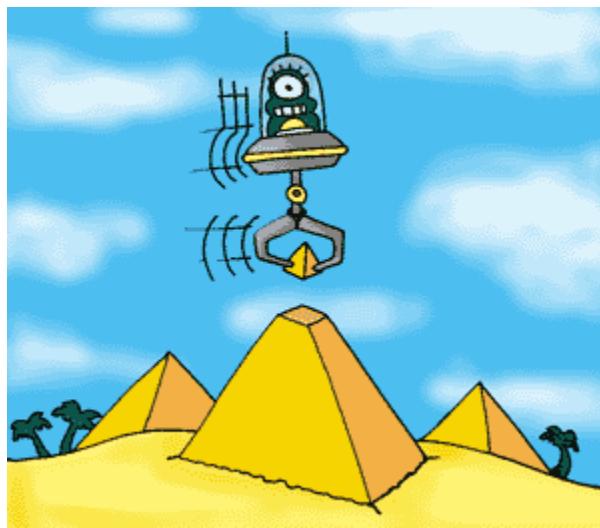
As principais ideias da TGA foram surgindo ao longo do tempo. Cada estudioso discordava ou acrescentava novos elementos às teorias dos antecessores. O quadro abaixo apresenta o marco inicial de cada teoria, com seus respectivos autores:

Ano	Época de Início do Movimento	Principais Autores
1903	Administração Científica	- Taylor, o casal Gilbreth, Gantt, Emerson
1909	Teoria da Burocracia	- Weber, Merton, Selznick, Gouldner
1916	Teoria Clássica	- Fayol, Mooney, Urwick, Gulick
1932	Teoria das Relações Humanas	- Mayo, Follet, Roethlisberger e Dickson, Lewin
1938	Teoria Comportamental	- Barnard, Simon, Maslow, Herzberg, McGregor, Argyris, Likert
1945	Teoria Quantitativa	- C. E. Shannon & W. Weaver, Wald, Savage, Johann von Neumann, Oskar Morgenstern
1947	Teoria Estruturalista	- Etzioni, Victor Thompson, James Thompson, Blau e Scott
1951	Teoria de Sistemas	- Bertalanffy, Emery, Trist, Katz e Kahn, Kast e Rosenzweig
1954	Teoria Neoclássica	- Drucker, Sloan, Chandler, Ansoff
1972	Teoria da Contingência	- Woodward, Chandler, Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch.

11

3 - ORIGENS

Muito antes de o homem desenvolver uma teoria da administração, ou pensamento sistematizado sobre a organização do trabalho humano, já havia trabalho em grupos de forma relativamente organizada; muitas vezes, eram atingidos resultados surpreendentes. Como exemplo, relacionam-se as grandes construções que glorificam o talento humano: os arenitos de Stonehenge, as pirâmides de Gizé, a Muralha da China etc.



Outro tipo de construção, não com pedras, mas de cunho intelectual, que igualmente revela a capacidade humana, são os códigos de conduta que, desde a antiguidade, constituem sinal importante da preocupação em organizar a convivência e o trabalho humano associados. Foram e ainda são

elaborados com o objetivo claro de melhorar a vida das pessoas em sociedade; em alguns casos, há preocupação com a vida após a morte. Como exemplos, aparecem o Código de Hamurábi, os Vedas, a Bíblia Sagrada, o Alcorão e as modernas constituições nacionais.



12

Além desses códigos, existem conjuntos de obras que procuram, além de traçar normas de conduta, explicar melhor o mundo. Nessa categoria, incluem-se os trabalhos que conformam a filosofia grega e o direito romano.

Dentre as preocupações dos pensadores da antiguidade, encontram-se diversas referências a como organizar o trabalho humano associado.

É importante, pois, para compreensão das condições histórico-ambientais em que surge a TGA, acompanhar o que escreveram e o que fizeram.

- [Os filósofos](#)
- [Os economistas](#)
- [A Igreja](#)
- [O Exército](#)
- [A Revolução Industrial](#)

Os filósofos

Desde a queda do Império Romano até o Renascimento, os filósofos se ocuparam de temas que envolviam, principalmente, aspectos de cunho religioso, sem vínculo direto com a administração. A partir do século XVI, contudo, as ideias voltaram a considerar o relacionamento entre os homens e, consequentemente, o trabalho, a produção e a atividade administrativa.

Dentre os que contribuíram mais diretamente para a evolução do pensamento ocidental, encontram-se:

- [Xenofonte](#)
- [Sócrates](#)
- [Platão](#)
- [Aristóteles](#)

- Francis Bacon
- René Descartes

Com o desenvolvimento da filosofia moderna, o campo de estudo dos filósofos se afastou dos problemas organizacionais, deixando espaço aberto a o surgimento dos estudos específicos da administração.

Xenofonte - (431-355 a.C.), pensador grego, autor de *Oikonomikos* (gr. oiko - casa, lar; e nomos - organização). O livro traz noções da organização do lar e faz um retrato da vida familiar entre os gregos. Dele se originou a palavra economia. Mas a preocupação do autor era a administração do lar, a organização dos víveres e das finanças, em especial.

Sócrates - (470-399 a.C.) defendeu a administração como habilidade pessoal, separada do conhecimento técnico, que serve para gerir os homens nos afazeres públicos ou privados. Assinalou que a gestão pública e a privada são semelhantes; se os homens que trabalham são da mesma natureza, aqueles que sabem administrar os negócios privados também saberão gerir os negócios públicos; os que não sabem errarão na administração de ambos.

Platão - (427 - 347 a.C.), discípulo de Sócrates, na sua obra *A república*, propõe a divisão de atividades entre os gregos: o escravo trabalha; o soldado guerreia; o cidadão, livre-pensador, administra (livre porque não está obrigado a trabalhar, como os escravos). O pensamento de Platão orienta-se no sentido de que "os sábios deverão dirigir e governar e os ignorantes, segui-los". No entendimento platônico, pensar é mais importante e antecede o agir. Quem trabalha não é livre; logo, não pode pensar. Platão expôs seu ponto de vista sobre a forma democrática de governar os negócios públicos.

Aristóteles - (384 - 322 a.C.), discípulo de Platão. No seu trabalho sobre a condução do Estado, *A política*, estuda as formas de governo, das quais destaca três: a monarquia - o governo de um só; a aristocracia - o governo monopolizado por uns poucos privilegiados; a democracia - o governo de todos, do povo. Cada qual dessas formas pode evoluir para conformações inadequadas ou corrompidas. A monarquia pode tornar-se tirania; a aristocracia pode degenerar em oligarquia; a democracia pode passar a demagogia.

Francis Bacon - (1561 - 1626), filósofo e estadista inglês, é o marco entre o pensador medieval e o moderno. Considerado fundador da lógica moderna, baseada no método experimental e indutivo, propõe separar experimentalmente o que é essencial do que é acidental ou acessório. Antecipou-se ao princípio da "prevalência do essencial sobre o acessório" adotado por Fayol.

René Descartes - (1596 - 1650), filósofo, matemático e físico francês, considerado fundador da filosofia moderna, celebrou-se ao publicar *O discurso do método*, em que descreve o modelo que serve de base ao método científico. São preceitos cartesianos: 1. dúvida sistemática ou evidência - jamais acolher como verdadeiro algo que não conheça, evidentemente, como tal; isto é, evitar sempre a precipitação e a prevenção; 2. análise ou decomposição - dividir cada uma das dificuldades que examine em tantas parcelas quantas possíveis e necessárias forem para melhor resolvê-las; 3. síntese ou composição - conduzir ordenadamente os pensamentos, começando pelos assuntos mais fáceis e simples de compreender, para seguir, pouco a pouco, até o conhecimento dos mais difíceis; 4. enumeração ou verificação - fazer, em toda parte, enumerações tão completas e revisões tão gerais até haver certeza de nada ter sido omitido. Na administração científica de Taylor identificam-se facilmente vários princípios baseados no método cartesiano: a divisão do trabalho, a ordem e o controle, que permanecem até os dias atuais.

Os economistas - paralelamente às correntes filosóficas, surgiram, a partir do século XVII, as teorias econômicas procurando explicar os sistemas de produção e distribuição da riqueza entre indivíduos, empresas e países.

Dentre os principais economistas que contribuíram para a TGA, estão:

- Karl Marx
- Adam Smith
- Samuel Newman
- John Stuart Mill

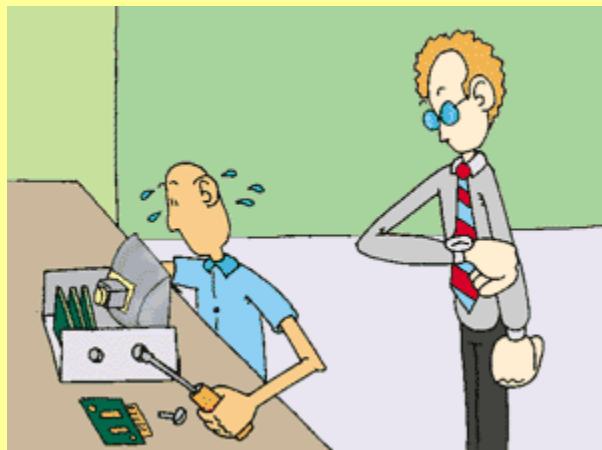
Os economistas contribuíram para valorizar a Administração, dando-lhe status de novo campo de conhecimento e contribuindo para a definição de princípios vinculados ao aumento da produção como: **divisão do trabalho, especialização, estudo de tempos e movimentos, incentivos e remuneração etc.**

Karl Marx - (1818 - 1883) e seu amigo Friedrich Engels (1820 - 1895) propõem a teoria da origem econômica do estado. O surgimento do poder político e do estado nada mais é do que o fruto das relações econômicas e da exploração do homem pelo homem. O estado vem a ser uma ordem imposta pela classe social exploradora. No Manifesto Comunista, de 1848, eles afirmam que a história da humanidade sempre foi marcada pela luta de classes. Homens livres x escravos, patrícios x plebeus, nobres x servos, mestres x artesãos. Ou seja, exploradores e explorados, sempre em conflito, mantiveram relação de luta, às vezes oculta, às vezes claramente. Para Karl Marx, todos os fenômenos históricos são produto das relações econômicas entre os homens (materialismo histórico).

Adam Smith - (1723 - 1790), o criador da Escola Clássica da Economia, já em 1776 visualizava o princípio da especialização em manufatura de alfinetes, registrado em *A riqueza das nações*. Para ele, a origem da riqueza das nações reside no trabalho. "É a grande multiplicação das produções (...), consequência da divisão do trabalho, que origina, numa sociedade bem administrada, a opulência generalizada que se estende às camadas mais inferiores da população". Para Smith "o bom administrador deve preservar a

ordem, a economia e a atenção, não devendo descuidar-se dos aspectos do controle e da remuneração dos trabalhadores".

Note que ele já reconhecia a importância do planejamento e da organização como funções administrativas. Sugeriu também alguns conceitos de controle e de remuneração, preconizando o estudo de tempos e movimentos, que Taylor e Gilbreth desenvolveram por volta de 1900, nos EUA.



Opulência - abundância, fartura, grandeza, esplendor.

John Stuart Mill - (1806-1873), filósofo utilitarista, publicou Princípios de economia política, propondo o conceito de controle voltado para o problema dos furtos nas empresas. Essa ideia evoluiu posteriormente para o controle do desperdício e da busca de eficiência.

Utilitarista - partidário do utilitarismo, doutrina moral cujos representantes são os ingleses **Jeremy Benthan** (1748-1832) e **John Stuart Mill** (1806-1873) e que põe, como fundamento das ações humanas, a busca egoísta do prazer individual. Dessa atitude, deveria resultar maior felicidade para maior número de pessoas, admitindo-se a possibilidade de equilíbrio racional entre os interesses individuais.

Samuel Newman - publicou, em 1835, Elementos de economia política, no qual afirma que o administrador deve combinar inúmeras qualidades raramente encontradas em um só indivíduo, a saber:

- capacidade de previsões e cálculos, para que seus planos sejam bem fundados;
- perseverança e constância de propósitos ao executar seus planos;
- discrição e decisão de caráter para poder superintender e dirigir os esforços dos outros;
- conhecimento do estado do mundo em geral e dos detalhes de empregos e empreendimentos particulares, para poder conduzir alguns ramos da produção.

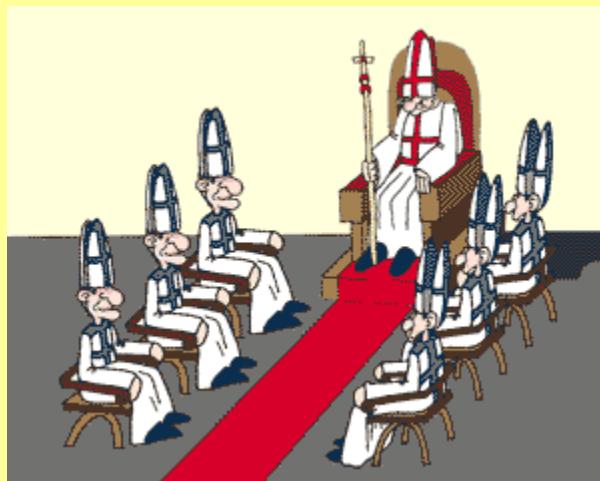
Para Newman, as funções da Administração consistem:

- no planejamento;
- no arranjo e
- na condução dos diferentes processos de produção

A Igreja

À medida que as empresas cresciam, necessários se tornavam exemplos de como administrar grandes contingentes de pessoas, em tarefas cada vez mais complexas, exigindo esforço especializado de direção e coordenação. Entre os melhores exemplos, encontrados pelos estudiosos e empresários em crescimento, apareceram a Igreja e o Exército.

A Igreja mostrava coordenação tão bem articulada que conseguia manter milhares de filiais e trabalhadores ao redor do mundo, sob o comando de um dirigente máximo, o Papa. Única organização contemporânea do império romano que se mantém até hoje, desenvolveu um conceito de assessoria, o Colégio de Cardeais, que assessorava o Papa em todo o processo decisório, de modo que sua decisão seja, sempre, sábia, o que garante o dogma da infalibilidade papal.



Dogma - ponto fundamental e indiscutível de uma doutrina religiosa e, por extensão, de qualquer doutrina ou sistema.

O Exército

Desde que o homem iniciou sua evolução, há vestígios da atividade militar. No entanto, a batalha de Maratona (490 a.C.) é considerada o marco inicial dos exércitos modernos. A *arte da guerra*, livro milenar do general chinês Sun Tzu, hoje muito utilizado por executivos e estrategistas, ensina como planejar a batalha, **organizar, dirigir e controlar** o exército, tanto na paz como na guerra. Mas é com o imperador prussiano Frederico, o Grande (1712-1786), que a arte de organizar tropas chega ao mais elevado grau.



Frederico não se notabilizou pela estratégia, mas sim pela capacidade de melhorar a organização, o equipamento e os métodos de treinamento dos soldados. Outras contribuições vêm de Napoleão (1769-1821) e do general prussiano Carl von Clauzewitz (1780-1831).

Napoleão contribuiu com o princípio de direção, segundo o qual todo soldado deve saber o que se espera dele.

O general prussiano Carl von Clauzewitz acreditava que a disciplina é o elemento fundamental. Deve-se a Clauzewitz duas grandes contribuições ao desenvolvimento posterior da administração: o conceito de estratégia e a ideia de que o administrador deve aceitar a incerteza e planejar para que ela seja minimizada.

Pode-se concluir que, diferentemente dos economistas preocupados com a produção, os princípios utilizados pelos exércitos apontam para a organização em si, isto é, para a manutenção da "máquina" em funcionamento, tais como: **obediência, unidade de comando, disciplina, escala hierárquica etc.**

Estratégia - (Gr. strategía) a arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados alvos. Por extensão, significa a mobilização de todos os recursos da organização, em âmbito global, para atingir objetivos globais a longo prazo. A estratégia define o conjunto de táticas.

Disciplina - regime de ordem imposta ou livremente consentida, tendo por base preceitos e normas previamente estabelecidos.

A Revolução Industrial

A Revolução Industrial compôs o cenário no qual as ideias administrativas foram concebidas e se desenvolveram. Ocorreu inicialmente na Inglaterra, a partir de 1750 e, nos Estados Unidos, a partir de 1865, após a Guerra da Secessão (1861-1865), que pôs fim ao trabalho escravo.

Muito mais intensa do que a inglesa, a revolução industrial americana foi responsável (a) pelo grande aumento do mercado consumidor e (b) pelo surgimento e fortalecimento de organizações sindicais como a Industrial Workers of the World, em 1905, criada por socialistas revolucionários e que adotou uma política de confrontação com os capitalistas, assumindo diversas vezes caráter violento.



O socialismo e o sindicalismo passam a ser os agentes essenciais da nova civilização. O capitalismo do início do século XX viu-se forçado a enveredar pelo caminho do máximo aperfeiçoamento possível do uso dos fatores de produção e da sua adequada remuneração. Assim, quanto maior a pressão exercida pelos sindicatos, menos graves parecem, para o empregador, a exploração e as injustiças contra os trabalhadores. Mais acelerado e intenso se torna o processo de desenvolvimento da tecnologia, na busca da redução dos custos e do aumento da produção.

Dentro desse contexto, surgem os primeiros esforços realizados nas empresas capitalistas para a implantação de métodos e processos de racionalização do trabalho, cujo estudo metódico e exposição teórica coincidem com o início do século XX. Diversos trabalhos foram desenvolvidos, mas os de Taylor tiveram tal realce, que apagou dezenas de outros estudiosos da organização industrial, que escreveram livros sobre administração.

Socialismo - conjunto de doutrinas e movimentos de caráter político e orientado para os interesses dos operários; tem, como finalidade teórica uma sociedade em que não haja propriedade privada dos meios de produção.

Sindicalismo - conjunto de doutrinas sobre a atuação e a organização do movimento sindical. Com a revolução industrial, as primeiras organizações operárias na Europa (principalmente na Inglaterra) foram influenciadas pelas teorias políticas, sobretudo de correntes socialistas.

13

RESUMO

O **objeto de estudo da TGA** é o trabalho organizado. Seu conteúdo passou por inúmeras transformações, ao longo do tempo, ocupando-se de tarefas, estruturas, pessoas, ambientes e tecnologias.

O gerente foi desempenhando papéis cada vez mais complexos e diversificados, desde a simples determinação de tarefa simples até preocupar-se com o ajuste da organização a um ambiente multidimensional e turbulento.

Antes de o homem desenvolver uma teoria da administração, isto é, antes de sistematizar o pensamento sobre a organização do trabalho humano, já eram utilizados grupos de forma relativamente organizada, atingindo muitas vezes resultados surpreendentes.

Dentre as preocupações dos pensadores da antiguidade encontram-se diversas referências à maneira como organizar o trabalho humano associado.

14

Muitos pensadores deram contribuições importantes para o conjunto de ideias que hoje formam o pensamento administrativo. Dentre eles, alinharam-se:

1) Filósofos, como: Xenofonte, Sócrates, Platão, Aristóteles, Francis Bacon, René Descartes. A partir do século XVI, os filósofos voltaram a considerar as relações entre os homens; consequentemente, aprofundaram-se no estudo do trabalho e da administração.

2) Economistas, como: Adam Smith, Samuel Newman, Karl Marx e John Stuart Mill. Os economistas contribuíram para valorizar a Administração, dando-lhe o status de novo campo de conhecimento e contribuindo para a definição dos princípios vinculados ao aumento da produção como: divisão do trabalho, especialização, estudo de tempos e movimentos, incentivos e remuneração etc.

A **Igreja** e o **Exército** são os exemplos de como administrar grandes contingentes de pessoas, em tarefas cada vez mais complexas, exigindo esforço especializado de direção e coordenação.

15

A Igreja contribuiu com o conceito de assessoria, onde o Colégio de Cardeais assessorava o Papa em todo o processo decisório, de modo que sua decisão seja sempre sábia, garantindo o dogma da infalibilidade papal.

Os princípios utilizados pelos exércitos apontam para a organização em si, isto é, para a manutenção da "máquina" em funcionamento, tais como: obediência, unidade de comando, disciplina, escala hierárquica etc.

A **Revolução Industrial** compôs o cenário no qual as ideias administrativas foram concebidas e se desenvolveram. Com ela, surgem os primeiros esforços realizados nas empresas capitalistas para a implantação de métodos e processo de racionalização do trabalho.