

DE TAYLOR A GUERREIRO RAMOS: UMA JORNADA PELO PROCESSO EVOLUTIVO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Alexandro Avila de Moura¹, Danilo de Melo Costa²

Resumo: Este trabalho revisita as principais teorias de administração, do Taylorismo até a Teoria Crítica da Administração, a partir de obras clássicas sobre o tema. O objetivo desta jornada, além de apresentar as principais características de cada teoria, é procurar por relações entre teorias predecessoras e sucessoras e evidenciar o processo de evolução delas. Esta jornada está estruturada em cinco tópicos: teorias de Administração Científica, Clássica e Burocrática; teorias das Relações Humanas e Comportamental; teorias Estruturalista e Geral dos Sistemas; teoria Contingencial e teoria Crítica da Administração. Para discutir as teorias de Administração Científica, Clássica e Burocrática são analisados os trabalhos de Weber, Taylor e Fayol. Nas teorias das Relações Humanas e Comportamental os autores abordados foram Homans e Cruz Junior. Para as teorias Estruturalista e Geral dos Sistemas trabalhou-se com Motta e Pizza Junior. Já na Teoria Contingencial os autores analisados foram Chandler, Lodi e Donaldson. Para finalizar na Teoria Crítica da Administração trabalhou-se com Tragtenberg e Guerreiro Ramos. Além de relacionar uma série de evidências do processo de evolução das teorias de administração, este trabalho propõe relações entre a Paradigma Paraeconômico de Guerreiro Ramos, Teoria Contingencial e outras teorias que a antecederam.

Palavras-chave: Teoria da Administração; evolução; Teoria Contingencial; Teoria Crítica da Administração; Paradigma Paraeconômico.

1 INTRODUÇÃO

Tragtenberg (1971, p. 21) propõe que as teorias de administração, num “sentido genético, constituem-se em repositório organizado de experiências, cuja herança cumulativa é uma condicionante das novas teorias”. Este conceito foi uma das linhas mestras deste trabalho, que procura mostrar um processo

1 Mestrando em Administração - Universidade FUMEC – alexandroavilamoura@gmail.com

2 Doutor em Administração – Universidade FUMEC/SKEMA Business School – danilomct@gmail.com

evolutivo que se inicia na Teoria da Administração Científica (Taylorismo) e chega até a Teoria Crítica da Administração. Assim, este trabalho se propõe a pensar nas teorias da administração como uma sequência de abordagens que tem este aspecto evolutivo, sendo a teoria sucessora uma evolução (ou revolução), sobre algum aspecto, da teoria predecessora.

Procurou-se desenvolver este trabalho a partir de obras, livros e artigos relevantes para o tema. Alguns destes trabalhos são reconhecidamente clássicos, sejam livros ou artigos.

É muito comum aplicar tal definição quando se refere a importantes livros, sobretudo de literatura, que deixaram marcado seu espaço na história. Entretanto, na comunidade acadêmica, é possível identificar vários artigos científicos que se enquadram em todas as definições de um “clássico”, haja vista sua intensa contribuição para o desenvolvimento de um campo de pesquisa (COSTA, 2017, p. 17).

Também cabe aqui lembrar as palavras de Calvino (2007), para o qual os clássicos são livros que em geral estão sendo relidos, ao invés de lidos. Por outro lado, um risco que existe em relação aos clássicos, é eles acabarem sendo mais citados do que lidos. Neste caso se tem a interpretação da interpretação, o que pode fazer com que a essência do clássico se perca em muitos trabalhos.

[...] nunca será demais recomendar a leitura direta dos textos originais, evitando o mais possível bibliografia crítica, comentários, interpretações. A escola e a universidade deveriam servir para fazer entender que nenhum livro que fala de outro livro diz mais sobre o livro em questão; mas fazem de tudo para que se acredite o contrário (CALVINO, 2007, p. 12).

Os clássicos caracterizam-se por possuírem um posicionamento genealógico frente a outras obras do mesmo tema e, conseqüentemente, servem de base para a construção de teorias. Por outro lado, um clássico não é necessariamente obra antiga, mas sim uma obra que já possui um “lugar próprio” numa continuidade cultural (CALVINO, 2007). Assim, este artigo tem como objetivo revisitar os principais clássicos da Teoria da Administração. O ato de revisitar estes clássicos se traduz em apresentar os principais pontos de cada teoria, levantar aspectos relevantes das teorias, a partir dos quais se pretende relacionar teorias antecessoras com sucessoras e demonstrar um processo evolutivo que as perpassa.

2 METODOLOGIA

Por se tratar de uma pesquisa teórica e uma revisão de literatura, com o objetivo de caracterizar um processo evolutivo no desenvolvimento das teorias de administração, ela foi baseada em trabalhos (livros e artigos científicos)

relacionados ao tema, buscando a construção de um arcabouço teórico e histórico e destacando as principais transformações ocorridas na Teoria da Administração. O objetivo desta estruturação foi enquadrar a teoria estudada, por meio de pontos de vista, aspectos e ângulos de forma variada, estabelecendo conexões com o intuito de se buscar o estado da arte (MINAYO, 2014).

Foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo, baseada na compreensão e interpretação dos dados obtidos por pesquisa bibliográfica. Após a coleta de dados e a partir destes, foi definido um plano de análise e interpretação deste material, para o estabelecimento posterior de correlações. A análise dos dados pode ser considerada como o momento de se compreender os achados buscando negar ou validar os objetivos traçados no início da pesquisa (YIN, 2002).

Com o objetivo de percorrer cronologicamente a Teoria da Administração, este trabalho foi estruturado nos cinco seguintes tópicos: (a) teorias de Administração Científica, Clássica e Burocrática; (b) teorias das Relações Humanas e Comportamental; (c) teorias Estruturalista e Geral dos Sistemas; (d) teoria Contingencial e (e) teoria Crítica da Administração. Para discutir as teorias de Administração Científica, Clássica e Burocrática foram analisados os seguintes trabalhos: Weber (2001), Taylor (1990), Fayol (1989) e Weber (1979). Nas teorias das Relações Humanas e Comportamental os autores abordados foram Homans (1979) e Cruz Junior (2004). Para as teorias Estruturalista e Geral dos Sistemas são trabalhados Motta (1970) e Pizza Junior (1986). Já na Teoria Contingencial os autores analisados foram Chandler (1962), Lodi (1969) e Donaldson (1999). Para finalizar, na Teoria Crítica da Administração trabalhou-se com Tragtenberg (1971) e Guerreiro Ramos (1989).

3 DISCUSSÃO TEÓRICA

A discussão teórica foi dividida em cinco blocos, conforme segue: (a) teorias de Administração Científica, Clássica e Burocrática; (b) teorias das Relações Humanas e Comportamental; (c) teorias Estruturalista e Geral dos Sistemas; (d) teoria Contingencial e (e) teoria Crítica da Administração.

3.1 Teorias de Administração Científica, Clássica e Burocrática

Este trabalho se inicia por uma das obras de Weber (2001), originalmente publicada em 1905. A decisão de começar por esta obra tem duas razões: (a) a ordem cronológica da publicação dos trabalhos originais e (b) o fato desta obra não tratar especificamente sobre o Sistema Burocrático posteriormente proposto por este autor, mas sim sobre os fatores que levaram ao estabelecimento de um ambiente propício ao Capitalismo a partir da Reforma da Igreja. Foi nesse ambiente que as teorias de Taylor, Fayol e a Teoria Burocrática do próprio Weber floresceram.

Weber (2001) inicia seu livro descrevendo o contexto em que se estabelece a relação entre a Ética Protestante e o Capitalismo. Alguns aspectos desse contexto são: (a) a Reforma não eliminou do controle da Igreja sobre a vida quotidiana, mas o substituiu por outro menos frouxo e que regulamenta conduta; (b) as minorias religiosas, subordinadas ao grupo de governantes, aparentemente se engajam com vigor nas atividades econômicas; (c) a vida monástica além de ser desprovida de valor e de justificativa perante Deus, também renunciava aos deveres deste mundo como um produto do egoísmo, (d) o que dava justificativa moral para as atividades mundanas, um dos mais importantes resultados da Reforma, especialmente da participação de Lutero. Ainda de acordo com Weber (2001), a sua principal análise estabeleceu a relação entre o Calvinismo e o Capitalismo. O Calvinismo surgiu nos séculos XVI e XVII, especialmente na Holanda, Inglaterra e França. Para fins de entendimento, a sequência de itens abaixo encadeia o raciocínio do autor:

- a) Deus não existe para atender as necessidades dos homens, são os homens que existem por causa de Deus.
- b) Os desígnios de Deus são revelados conforme seu agrado. Assim, o homem só tem acesso a fragmentos de verdade.
- c) Os que terão acesso a Salvação estão predestinados. Nada que os homens façam mudará isto, porém os predestinados não sabem que o são.
- d) Os homens devem ficar contentes com o conceito de que Deus já tenha feito a escolha dos predestinados, independente de quem eles sejam.
- e) É dever do homem considerar a si mesmo como um dos escolhidos e combater dúvidas e tentações.
- f) Neste contexto de potencial escolhido, a salvação consiste num autocontrole sistemático até o momento em que o homem se defrontará com a alternativa inexorável, escolhido ou condenado.
- g) Este autocontrole é obtido através de intensa atividade laboral. Ela dissipará as dúvidas e trará a certeza da graça.
- h) O trabalho a serviço de utilidade pessoal e pública promove a glória de Deus, sendo por Ele desejado.
- i) Assim, a conduta moral do homem médio foi privada de seu caráter não planejado e assistemático, e submetida, como um todo, a um método consistente de conduta.

A partir deste raciocínio o autor conclui que: (a) para todos a Providência Divina reservou uma vocação, a ser reconhecida e exercida; (b) de acordo com as interpretações pragmáticas, típicas dos puritanos, o propósito providencial da divisão do trabalho é para ser reconhecido pelos seus frutos; (c) a vocação é aprovada por Deus e é medida em termos morais e em termos dos bens por ela

gerados para a comunidade; (d) a riqueza seria eticamente má na medida em que venha a ser uma tentação para ócio e pecado, mas como desempenho do próprio dever na vocação, não só é permissível moralmente, como realmente recomendada e (e), neste contexto, existe um apreço mais elevado para com o sóbrio *self made man* da classe média.

A avaliação religiosa do trabalho sistemático, incansável e contínuo na vocação secular como o mais elevado meio de ascetismo e, ao mesmo tempo, a mais segura e mais evidente prova de redenção e de genuína fé, deve ter sido a mais poderosa alavanca concebível para a expansão desta atitude diante da vida, que chamamos aqui de espírito do capitalismo. (WEBER, 2001, p. 81).

Análises semelhantes foram feitas para o Pietismo, Metodismo e seitas originárias do movimento Batista na mesma obra. Nas páginas finais desta obra, Weber (2001) declara que “atualmente” (início do século XX) o Capitalismo não precisava mais do suporte da Ética Protestante. Ele havia se tornado um processo mecânico, despido de significado ético e religioso, e associado a paixões mundanas. É nesse contexto que este trabalho discutiu os trabalhos de Taylor (1990) e Fayol (1989) e a Teoria Burocrática de Weber (1979).

O trabalho desenvolvido por Taylor (1990), originalmente publicado em 1911, tinha como foco a oficina, as áreas fabris, ou seja, onde se desenvolvem atividades operacionais ou produtivas. Ele pretendia demonstrar que a melhor administração é uma ciência com normas, princípios e leis. Neste contexto, os objetivos deste autor, ao desenvolver a Teoria da Administração Científica eram: (a) desenvolver uma ciência que substituísse os velhos métodos rotineiros de trabalho; (b) ter condições de selecionar e capacitar o melhor trabalhador para cada serviço; (c) criar um espírito de cooperação entre a direção e os trabalhadores; e (d) dividir o trabalho entre a direção e os trabalhadores.

Quanto ao terceiro item, entenda-se por espírito de cooperação a intenção de eliminar o antagonismo de interesses entre direção e trabalhadores. Isto ocorreria através do máximo de prosperidade (como resultado do máximo de produção), pelo alinhamento de interesse de empregadores e empregados, altos salários, baixo custo de produção e a eliminação da crença, por parte dos empregados, que o maior rendimento do homem e da máquina resultaria em desemprego de muitos operários. A eliminação do antagonismo estaria baseada principalmente em ações da direção da empresa. Este antagonismo e seus conflitos associados são, na visão Taylorista, algo a ser evitado ou eliminado. Este entendimento se manterá, com as devidas adaptações, ao longo de várias das teorias da administração seguintes. Um entendimento mais elaborado é, posteriormente, trazido pelos Estruturalistas, como será abordado adiante.

A Teoria da Administração Científica, de acordo com o autor citado, tomou a forma de quatro princípios: (a) planejar enquanto responsabilidade da gerência; (b) selecionar cientificamente e capacitar os trabalhadores;

(c) controlar o trabalho e (d) distribuir as atribuições e responsabilidades. Naturalmente estes quatro princípios conversam diretamente com os quatro objetivos mencionados acima.

Outra ressalva, agora relacionada especificamente ao conceito de máximo de prosperidade como resultado de máximo de produção. Este conceito só tem sentido enquanto houver demanda para este aumento de produção. Não havendo aumento demanda, mas havendo aumento de produtividade, poderia haver sim redução de postos de trabalho, como temiam os empregados. As considerações de Taylor (1990) não consideram ou simplificam a questão da demanda. Entende-se que as considerações do autor seriam aplicáveis somente a setores específicos e que não se sustentariam numa análise macroeconômica, até porque os fundamentos de macroeconomia datam de 1936 (KEYNES, 1996), ou seja, são posteriores ao trabalho de Taylor (1990), originalmente publicados em 1911.

Já o trabalho desenvolvido por Fayol (1989), originalmente publicado em 1916, tem a intenção de ser aplicável a qualquer tipo de organização: industrial, militar, de administração pública, familiar e religiosa. Ele foi desenvolvido a partir de um método experimental próprio do autor. A teoria proposta se caracterizava por: (a) considerar a organização, especialmente no que tange a administração, um corpo social; (b) definir detalhadamente o papel do “chefe”; (c) defender a necessidade do ensino da administração; (d) dar relevância a previsão, (e) combater a burocratização e (f) buscar o pragmatismo. O autor dividiu as funções das organizações conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Funções de uma organização de acordo com Fayol

Função	Descrição ou Elementos
Técnica	Produção, fabricação e transformação
Comercial	Compras, vendas e permutas
Financeira	Procura e gerência de capitais
Segurança	Proteção de bens e pessoas
Contabilidade	Inventários, balanços, preços de custo e estatísticas
Administração	Previsão, organização, direção, coordenação e controle

Fonte: Adaptado de Fayol (1989, p. 23).

Fayol (1989, p. 26) também apresentava cinco elementos que são comuns, ou transversais, às funções mostradas no Quadro 1: (a) previsão, perscrutar o futuro e traçar programa de ação; (b) organização, organizar o duplo organismo, material e social, da empresa; (c) comando, dirigir o pessoal; (d) coordenação, ligar e harmonizar todos os atos e (e) controle, velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens. Ao detalhar o elemento “comando”, o autor citado mesclou comportamentos e habilidades (*behaviors* e *skills*) ao falar das qualidades do chefe. Todavia, a crítica aqui é

outra, ainda na discussão do elemento “comando”, o autor propõe ao chefe incentivar o pessoal à iniciativa e ao devotamento. “Devotamento”, no sentido atual da palavra, parece irreal frente aos potenciais conflitos entre dirigentes e empregados.

Em diversos momentos da obra, Fayol (1989) referiu-se as qualidades morais que os chefes devem possuir, da necessidade de convênios (acordos) tão equitativos quanto possíveis e da necessidade de zelar por estes acordos. O ato de “zelar” implicava num duplo papel, defender o interesse da empresa perante os seus agentes e defender o interesse dos agentes perante o patrão. Um chefe, mesmo um diretor geral, é um agente também. Terá ele efetivas condições de cumprir este papel de fiel da balança?

De acordo com Weber (1979), as características das organizações burocráticas são: (a) caráter racional e formal de normas e regulamentos, (b) divisão racional do trabalho, (c) impessoalidade das relações, (d) hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, (e) competência técnica e meritocracia, (f) especialização em administração, (g) profissionalização dos participantes e (h) completa previsibilidade do funcionamento. Além disso, este autor afirma que a organização burocrática por ele descrita é aplicável à diversos setores, com igual facilidade.

Ao se analisar as teorias Científica, da Administração Clássica e Burocrática se pode fazer uma série de associações, por similaridade ou por diferença. Em primeiro lugar, as três teorias foram desenvolvidas num ambiente capitalista. Conforme Weber (1979, p. 26), o “sistema capitalista [...] desempenhou um papel fundamental no desenvolvimento da burocracia. Na verdade, sem ela a produção capitalista não poderia persistir”. São vários os outros elementos comuns das três teorias, independente das características próprias de cada uma delas. Pode se citar: divisão racional do trabalho, hierarquia, rotina, procedimentos (com algum nível de padronização) e a busca por previsibilidade.

Entre as teorias Científica e da Administração Clássica uma semelhança, mesmo que parcial, é que elas propuseram a possibilidade de inexistência de conflito. Eles relacionaram uma série de ações da administração da empresa para evitar estes conflitos e, mais do que isto, para criar um ambiente de absoluto alinhamento (devotamento, nas palavras de Fayol) entre empregados e direção. Parece um olhar simplista sobre uma questão naturalmente complexa.

Quanto a abrangência, o trabalho de Taylor (2001) está concentrado nas oficinas ou nos ambientes fabris, onde se desenrola a função técnica descrita por Fayol, especificamente em indústrias. Fayol (1989) e Weber (1979) tinham um olhar mais amplo quanto a natureza das organizações (empresariais, militares, da administração pública, familiares e religiosas) onde as teorias são aplicáveis. Outra diferença entre a Teoria Científica e a Teoria de Administração Clássica é relativa à unidade de comando, algo mais essencial para Fayolismo do que Taylorismo.

3.2 Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamental

A gênese da Teoria das Relações Humanas foi a Experiência de Hawthorne, conduzida por Elton Mayo. Originalmente a experiência buscava entender a relação entre a intensidade de iluminação no ambiente de trabalho (uma fábrica da Western Electric) e a produtividade (HOMANS, 1979). Pode-se interpretar que era uma experiência de viés Taylorista, pois pesquisava questões relativas à fadiga, planejamento e instalações. Como experiência Taylorista ela falhou, mas suas conclusões trouxeram a luz questões como motivação dos trabalhadores e organizações informais que existem dentro das organizações formais. Uma crítica à Teoria das Relações Humanas é o fato dela estar baseada em estudos de poucas variáveis (iluminação do ambiente de trabalho no já citado Experimento de Hawthorne, por exemplo) o que traria dificuldades de estabelecer relações com outras variáveis de maior significado (MOTTA, 1970). Acredita-se que, como teoria precursora de uma nova abordagem, não surpreende que ela seja acusada de simplista ou algo de gênero, pois eram os primeiros passos num terreno desconhecido.

Em 1938 é publicado o livro “As Funções do Executivo”, de Chester Barnard. Esta obra estabelece uma ponte entre a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental. Para este autor, as organizações são “sistemas de cooperação operados por Recursos Humanos, não são produtos de engenharia mecânica” (CRUZ JUNIOR, 2004, p. 372). Neste contexto, umas das funções do executivo é criar e manter um sistema de esforços cooperativos. Barnard deu uma estrutura formal à cooperação, mas não fez o mesmo com o conflito. Existia a preocupação em impedir os conflitos ao propor uma posição de equilíbrio para evitar extremos e integrar as diferenças (CRUZ JUNIOR, 2004). Esta maneira tímida, na falta de outra palavra, de tratar o conflito é uma característica compartilhada com os trabalhos de Taylor e Fayol, independente das particularidades de cada teoria. O conflito continua como algo a ser evitado e não se discute como lidar com ele. Ou seja, não foi nestas teorias que o conflito foi abordado de uma forma mais explícita.

Até este momento as teorias estavam focadas no ambiente interno das organizações, sem olhar ou, no máximo, olhando timidamente para o ambiente externo no qual a organização está inserida. Independente disso, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental, em relação as anteriores, evoluiu ao trazer os aspectos humanos às teorias da Administração (motivação, organizações informações e cooperação, entre outros). Em outras palavras, elas são uma evolução ao Taylorismo, Fayolismo e Teoria Burocrática, as quais tinham uma visão mais simples dos trabalhadores, algumas vezes quase reduzindo-os a qualidade de recursos somente.

3.3 Teoria Estruturalista e Teoria Geral dos Sistemas

Na Teoria Estruturalista é importante o relacionamento das partes na constituição do todo. Em outras palavras, totalidade e interdependência são conceitos abrangidos por esta teoria. Esta teoria aborda também cooperação e conflito, os dilemas das organizações e o ambiente externo, além de apresentar propostas de tipologias, que conversam com estes conceitos, para as organizações (MOTTA, 1970).

A Teoria Estruturalista também é um desdobramento da Teoria Burocrática de Weber. Muitos dos teóricos estruturalistas, Alvin W. Gouldner, Robert Merton e Philip Selznick, por exemplo (MOTTA, 1970), criticaram a Teoria Burocrática discutindo as diferenças entre ela e a “vida real”. Estas críticas podem ser entendidas como evoluções ao trabalho original de Weber (1979), reforçando o caráter evolucionário das Teorias da Administração.

Para Amitai Etzioni, outro teórico estruturalista, os conflitos são inevitáveis e são elementos geradores de mudança e do desenvolvimento das organizações. Ele “é inerente as relações de produção, [pois existem] tensões entre necessidades organizacionais e individuais, racionalidade e irracionalidade, disciplina e liberdade, relações formais e informais, entre níveis hierárquicos e entre unidades administrativas” (MOTTA, 1970, p. 32). Ainda de acordo o autor citado, os conflitos podem ter consequências positivas para a organização na medida em que geram desenvolvimento. Assim, a Teoria Estruturalista trata de maneira explícita o conflito entre organizações e trabalhadores. É um avanço significativo em relação as teorias que a antecedem, pois o conflito, sendo uma das maneiras das pessoas se relacionarem, merece a devida atenção. Os dilemas relacionados ao conflito são: (a) entre coordenação e comunicação; (b) entre disciplina burocrática e conhecimento profissional e (c) entre planejamento centralizado e iniciativa individual (MOTTA, 1970).

As organizações também são sistemas deliberadamente construídos e em constante relação de intercâmbio com seu ambiente. Este conceito conversa com a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), que foi desenvolvida pelo biólogo alemão Von Bertalanffy. Esta teoria abrange os conceitos de interdependência e interdisciplinaridade. Ela também permite ver as organizações como sistemas. Estes conceitos já estavam sendo trabalhados no Estruturalismo, porém a abordagem da TGS é muito mais abrangente que a Estruturalista. Segundo a TGS, os sistemas estão em toda a parte e são de diversas naturezas, sendo cada sistema um conjunto de partes interdependentes que desempenham uma função determinada (PIZZA JUNIOR, 1986).

Pizza Junior (1986) detalha diversas características dos sistemas, mas aqui destaca-se somente a hierarquia: (a) ecossistema; (b) metassistema; (c) sistema e (d) subsistema. Uma análise, mesmo que superficial, da hierarquia torna explícito o fato de que dentro de um sistema existem outros sistemas e assim por diante. Estes sistemas são abertos, ou seja, têm intercâmbio com

o ambiente, e dependem de sua estrutura. Ainda de acordo com o Pizza Junior (1986), as organizações são um sistema único, cuja finalidade é, em última análise, a sobrevivência. Neste contexto, “a TGS provê condições às organizações tentarem compreender e atuar sobre o ambiente com o objetivo de modificá-lo, e não só serem modificadas por ele” (PIZZA JUNIOR, 1986, p. 83).

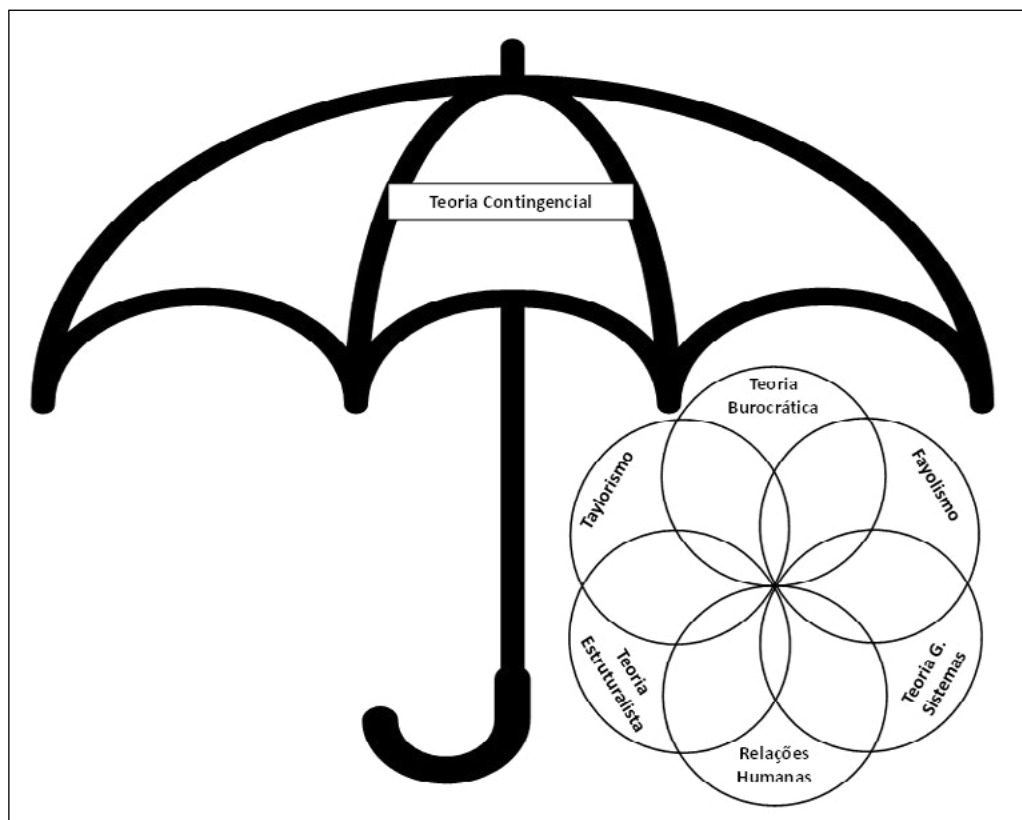
Um dos méritos da Teoria Estruturalista e do TGS é dedicar mais atenção ao que acontece no entorno da organização, ou seja, no ambiente composto pelas diversas partes interessadas (*stakeholders*) de uma organização. Neste contexto, a organização pode ser entendida como um subsistema de um sistema maior, o ambiente. O conceito de como o ambiente pode afetar a organização, é cada vez mais presente na vida das organizações. Considere as demandas de ESG (*Environmental, Social & Governance*), por exemplo. Entender as organizações como sistemas abertos interagindo com o mercado teve reflexos significativos em como as suas estratégias são formuladas. O outro mérito é o fato destas teorias (Estruturalista e TGS) continuarem desenvolvendo uma visão mais abrangente e complexa do homem dentro das organizações e trazerem mais aspectos do comportamento humano na relação com as organizações.

3.4 Teoria Contingencial

Na Teoria Contingencial nada é absoluto ou, em outras palavras, tudo é relativo. Nesta teoria a ênfase foi deslocada da organização para fora, ou seja, para o ambiente. O ambiente abrange uma série de condições tais como: tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e mercadológicas. O ambiente também afeta a estrutura das organizações, pois a empresa tem que se ajustar às necessidades dele. Estes fatores internos e externos se constituem nos fatores contingenciais (DONALDSON, 1999). “Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores” (DONALDSON, 1999, p. 105). Ainda de acordo com o Donaldson (1999), a teoria da contingência (estrutural), que começou como uma síntese entre as ideias opostas da administração clássica e da escola de relações humanas, pode vir a ser a síntese de uma teoria organizacional mais ampla.

Esta característica de “síntese” pode ser interpretada da seguinte maneira: as várias teorias de administração que antecedem a Teoria Contingencial são abordagens alternativas ou complementares para lidar com as questões de como administrar as organizações. Pode-se aplicar o Taylorismo em algumas questões ou outras teorias em outras, por exemplo. Neste contexto, a Teoria Contingencial funciona como um “guarda-chuva” das Teorias da Administração anteriores, conforme proposto na Figura 1.

Figura 1 - As Teorias de Administração e a Teoria Contingencial



Fonte: Elaborado pelos autores.

Chandler (1962) também propôs que a estrutura das organizações é determinada pelas estratégias mercadológicas. Pode-se interpretar que estas estratégias mercadológicas fazem uma mediação entre os fatores contingenciais (DONALDSON, 1999) já mencionados. Outro aspecto destacado por Chandler (1962) foi que o estabelecimento da estrutura adequada à estratégia não é algo imediato, demanda tempo, reflexão e energia. Assim, a Teoria Contingencial deslocou a ênfase da organização ainda mais para fora, ou seja, para o ambiente, dando continuidade a um caminho iniciado pela Teoria Estruturalista e TGS.

3.5 Teoria Crítica da Administração

A Teoria Crítica da Administração se opõe ao funcionalismo presente, em maior ou menor grau, nas teorias de administração que a antecederam. Tragtenberg (1971) sugeriu que as teorias de administração, num "sentido genético, constituem-se em repositório organizado de experiências, cuja herança cumulativa é uma condicionante das novas teorias". O autor, além da

série de críticas que fez a diversas teorias de administração, afirmou que elas têm um viés ideológico.

Quanto as críticas, Tragtenberg (1971) questionava se o aumento de produtividade preconizado pelo Taylorismo era devido a nova técnica de trabalho ou ao prêmio pago aos trabalhadores. Além disso, o autor entendia a técnica Taylorista não como um processo de racionalização de trabalho, mas sim de intensificação. Em outras palavras, o Taylorismo busca rendimentos máximos para a empresa, e não os rendimentos ótimos de cada trabalhador. Sobre Fayolismo, Tragtenberg (1971) estabeleceu uma série de relações, em tom de crítica, entre esta escola e modelos de estrutura e práticas de mecanização militares. O autor também afirmava que o Taylorismo e o Fayolismo propuseram processos de impessoalização, pois as pessoas acabavam se alienando nos seus papéis dentro dos sistemas burocráticos. Quanto a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Estruturalista, o mesmo autor fez um contraponto no que se refere ao conflito: a primeira não considera a possibilidade de um uso construtivo do conflito (industrial), ao contrário da segunda.

Para demonstrar que as teorias de administração têm um viés ideológico, Tragtenberg (1971) defendia que (a) as teorias microindustriais de Taylor-Fayol respondiam aos problemas da era da eletricidade e que (b) as teorias das Relações Humanas, Estruturalista e Sistêmica refletiam os dilemas atuais. “Atuais” para um artigo escrito no início da Década de 1970. Assim, este autor procurou estabelecer uma relação entre as ideologias implícitas nas teorias de administração e as questões daquele momento da história, inclusive da história das organizações.

Aqui cabe uma pergunta: até que ponto os trabalhos de Tragtenberg não refletiam eles mesmos uma ideologia presente naquele momento? É importante ressaltar que no início da Década de 1970 acontecia a Guerra do Vietnã e o Brasil estava em pleno Regime Militar, para citar somente dois fatos daquela época. Ter uma postura crítica, naquele momento, era algo esperado de muitos segmentos da população brasileira? Inclusive na produção acadêmica, especialmente nas ciências sociais, como a Administração? Obviamente esta questão não tira o valor dos trabalhos e questionamentos deste autor.

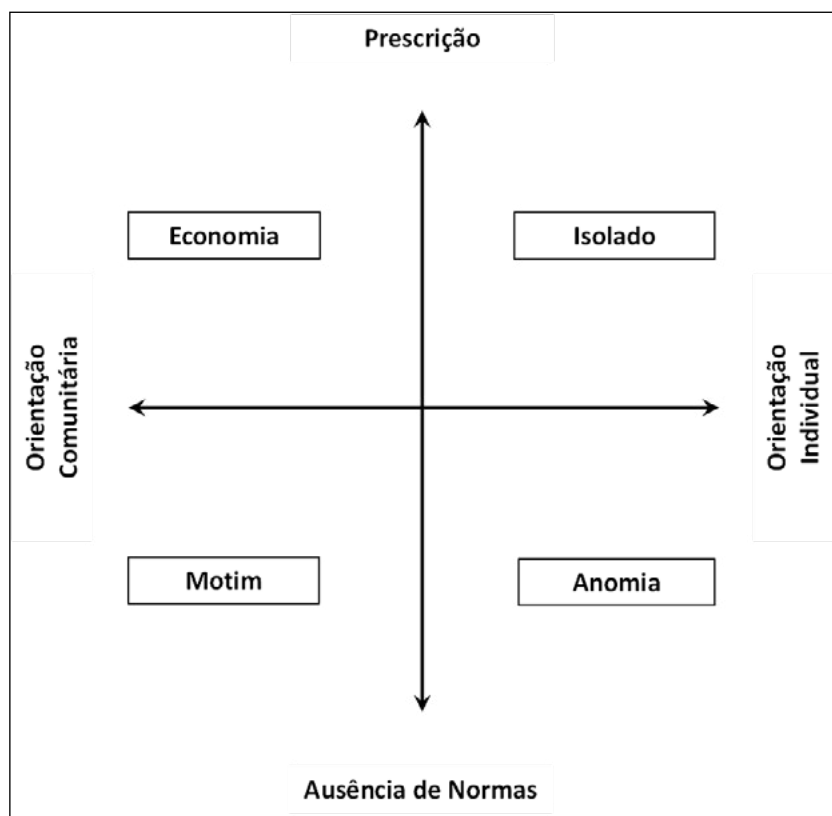
Guerreiro Ramos (1989) também afirmou que as teorias de administração existentes têm um viés ideológico, no sentido de legitimar uma sociedade centrada no mercado. Este autor propôs uma visão da sociedade como sendo constituída de quatro enclaves, no qual o mercado é um deles, sendo que os indivíduos podem ser fazer presente em mais de um enclave. O autor afirmava que raramente se pode integrar a atualização pessoal com a maximização da utilidade estando somente no enclave econômico (mercado). O enclave econômico prioriza a maximização da utilidade e a atualização pessoal deve ser exercida em outros enclaves. Assim é necessário que os indivíduos estejam em mais de um enclave para equilibrar atualização pessoal com maximização de utilidade.

Quem não conhece profissionais que se dedicaram intensamente, por vários anos, a uma empresa, ou seja, atuaram prioritariamente no enclave econômico e na maximização da utilidade. O que aconteceu quando alguns deles foram demitidos de maneira repentina? Se sentiram sem rumo? Até que ponto isso não foi devido a uma deficiência na atualização pessoal, decorrente da presença do indivíduo concentrada no enclave econômico?

Retomando o conceito dos enclaves (GUERREIRO RAMOS, 1989), eles estão organizados, na forma de quadrantes, no modelo chamado de Paradigma Paraeconômico, conforme Figura 2. Nesta figura, (a) no quadrante esquerdo superior está o enclave da orientação comunitária combinada com a prescrição; (b) no quadrante direito superior, ou seja, seguindo o sentido horário, encontra-se a orientação individual e prescrição; (c) no quadrante direito inferior está a orientação individual combinada com a ausência de normas; e, por último, (d) no quadrante esquerdo inferior encontra-se a orientação comunitária com a ausência de normas. Uma maneira de se entender o significado de cada quadrante é descrevendo os grupos ou indivíduos que “habitam” cada um deles, respectivamente: economia, isolado, anomia e motim.

A economia é o mercado, onde os indivíduos atuam num contexto organizacional (comunidade) ordenado (prescrição), estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços. O isolado são indivíduos que consideram o mundo social incontrolável. Em função disso, eles procuram um local, “um canto” nas palavras de Guerreiro Ramos (1989), em que podem viver de acordo com seu sistema de crença específico (prescrição). Anomia se refere a indivíduos incapazes de obedecer às normas e regras (prescrição) e incapazes também de estabelecer “um canto” para si. Estes indivíduos precisam ser assistidos ou controlados por instituições como reformatórios, hospitais ou prisões. Motim é a coletividade de indivíduos anômicos.

Figura 2 - Paradigma Paraeconômico



Fonte: Adaptado de Guerreiro Ramos (1989, p. 141).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tragtenberg (1971, p.21) sugeriu que as teorias de administração, num “sentido genético, constituem-se em repositório organizado de experiências, cuja herança cumulativa é uma condicionante das novas teorias”. Este conceito foi uma das linhas mestras deste trabalho ao procurar por um processo possivelmente evolutivo ao longo da história das Teorias da Administração.

A exposição feita até aqui procura demonstrar este processo a partir de quando Weber (2001) estabelece um contexto inicial relacionando a Reforma da Igreja com os primórdios do Espírito Capitalista. Neste contexto, se desenvolve a abordagem funcionalista com Taylor (1990) e Fayol (1989) e a Teoria Burocrática do próprio Weber (1979). Esta abordagem torna-se mais elaborada com a inclusão do elemento humano pela Teoria das Relações Humanas e Teoria Comportamental. Em ambas as teorias o foco são as pessoas, e elas trazem à tona questões como motivação e grupos informais. O desenvolvimento seguinte vem com o entendimento de que a organização está dentro de um

ambiente maior e em contínua troca com ele, através da Teoria Estruturalista e da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), cujo foco é tanto nas pessoas como no ambiente onde as organizações estão inseridas. Nesta jornada de “pessoas” para “ambiente”, vários outros aspectos são discutidos e, em alguns casos, incluídos nas teorias subsequentes, tais como: estrutura, conflitos e sistemas, entre outros. Então, observa-se a Teoria Contingencial, que estabelece que nada é absoluto, ou seja, que tudo pode mudar (típico de um processo evolutivo). O foco dela é o ambiente e este é um caminho de complexidade crescente. Como já mencionado, entende-se que a Teoria Contingencial funciona como um “guarda-chuva” das outras teorias de administração, conforme demonstrado na Figura 1. Isto ocorre na medida em que ela legitima o uso da abordagem de qualquer uma das teorias anteriores conforme a necessidade. Esta jornada é finalizada pela Teoria Crítica de Administração, na qual, ambos os autores analisados, Tragtenberg (1971) e Guerreiro Ramos (1989), afirmam que as teorias de administração predecessoras têm viés ideológico. Além disso, Guerreiro Ramos (1989) apresenta o seu Paradigma Paraeconômico (Figura 2), estruturado em quatro enclaves, sendo um deles o mercado. O Quadro 2 apresenta a linha do tempo das teorias abrangidas por este trabalho.

Quadro 2 – Linha do Tempo das Teorias de Administração

Ano	Teoria
1903	Teoria da Administração Científica (Taylorismo)
1909	Teoria Burocrática (Weber)
1916	Teoria Clássica (Fayolismo)
1932	Teoria das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria Geral dos Sistemas
1957	Teoria Comportamental
1971	Teoria da Contingência
Décadas de 1970 e 80	Teoria Crítica da Administração

Fonte: Adaptado de Castro Figueiredo e da Luz Rodrigues (2022, p. 3).

Devido a riqueza e aspecto multifacetado do tema “Teorias de Administração” este trabalho não tem a pretensão de esgotar o tema. Assim, para concluir este trabalho é importante que se faça aqui sugestões para estudos futuros. Uma sugestão de pesquisa é avaliar como as teorias de administração abordam, ou deixam de abordar, o tema conflito (dentro das organizações) ao longo do tempo, ou seja, numa perspectiva longitudinal. Neste trabalho, o tema “conflito” foi abordado quando Motta (1970) menciona o autor Amitai Etzioni, mas este tema (conflito) justificaria um trabalho específico. Outra sugestão é trabalhar o tema burocracia também numa perspectiva longitudinal. Em outras palavras, analisar como, além Teoria Burocrática propriamente dita, a burocracia

a tratada explicita ou implicitamente pelas outras teorias de administração. Sabemos também através de Motta (1970) que teóricos estruturalistas como Alvin W. Gouldner, Robert Merton e Philip Selznick revisitaram, em tom de crítica, a Teoria Burocrática, mas pode haver mais relações a serem exploradas. Uma última sugestão de estudo, mantendo a abordagem “evolucionária” do presente trabalho, seria avaliar se avanços tecnológicos e de comunicação das últimas décadas estão impactando a aplicação das teorias de administração dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

- CALVINO, Italo. **Por que ler os clássicos**. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- CHANDLER JÚNIOR., Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.
- CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Repensando as funções do executivo. *In: CRUZ JR, J.B.; LANER, A.S. Repensando as organizações: da formação à participação*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004, p. 363-387.
- COSTA, D.M. Revisitando os clássicos da moderna teoria de finanças: uma análise. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 8, n. 2, p. 16-41, 2017.
- DE CASTRO FIGUEIREDO, Alexandre Leão; DA LUZ RODRIGUES, Luciana. Teorias Administrativas: um estudo sobre suas abordagens e evolução. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 60, p. 159-173, 2022.
- DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. *In: CLEGS, S.; HARDY, C.; NORD, W. (eds.) Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, v. 1, p. 105-133. Atlas.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- HOMANS, George C. As Pesquisas na Western Electric. *In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. (orgs.). Comportamento humano na empresa: uma antologia*. (4ª ed., pp. 5-43). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979, p. 5-42.
- KEYNES, John Maynard. **A teoria geral do emprego, do juro e da moeda**. São Paulo: Nova Cultural, 1966.
- LODI, João Bosco. Strategy and structure. **Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 4, p. 128-139, 1969.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O estruturalismo na teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 10, n.4, p. 23-41, 1970

PIZZA JUNIOR, Wilson. Considerações sobre a teoria geral de sistemas. **Revista de Administração Pública**, v.20, n. 2, p. 71-89, 1986.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. *In*: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979, p. 15-28.

TRAGTENBERG, Maurício. A teoria geral da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, v. 11, p. 7-21, 1971.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 3. ed. EUA: Sage, 2002.