

Coleção
**Concursos
Públicos**

Organizadores:
**Henrique Correia
e Élisson Miessa**

Cristiana Duran

GESTÃO DE PESSOAS

2^a | revista
edição | atualizada
ampliada

2019

 EDITORA
*Jus*PODIVM

www.editorajuspodivm.com.br

1

Visão Geral das Teorias Administrativas

Se vamos falar de gestão de pessoas, é importante que nosso estudo aborde como as organizações chegaram a ser o que são hoje, pois só entendemos gestão de pessoas dentro de um contexto organizacional. Desta forma, estudaremos neste capítulo, toda a evolução do pensamento administrativo, ou seja, como os estudiosos da área pensaram a administração de empresas historicamente.

Antes de iniciarmos o estudo das teorias que surgiram com a evolução do pensamento administrativo, vamos entender o que é uma teoria e diferenciar esse conceito de outros¹ que podem trazer alguma confusão.

Teoria é uma representação abstrata do que se percebe como realidade. É uma explicação, interpretação ou proposição sobre alguma parte do mundo real. Portanto, quando alguém tenta explicar alguma parte da realidade, seja baseado na experiência, seja fazendo conjecturas, essa pessoa cria uma teoria.

Enfoque, também chamado de pensamento, abordagem ou perspectiva, é um aspecto particular das organizações ou do processo administrativo, selecionado para estudo e produção de conhecimentos. É uma forma de ver e interpretar as organizações.

Escola é uma linha de pensamento ou conjunto de autores que usaram o mesmo enfoque, adotaram o mesmo raciocínio. Assim, quando vários autores seguem a mesma linha, com pequenas diferenças ou acréscimos, podemos chamar essa reunião de teorias de escola.

Modelo de organização é o resultado da soma das características de uma organização. Estudaremos, mais a frente, os modelos de organização existentes.

Modelo de gestão ou **modelo de administração** é um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade própria². Os modelos de como as organizações são geridas funcionam como fator de distinção entre elas.

Para chegarmos aos modelos de administração que temos atualmente, as organizações passaram por diversas mudanças.

1. Conceitos retirados de Maximiano (2008).
2. Fischer (2002).

Não precisamos ir muito longe para “visualizarmos” mudanças desse tipo: basta olharmos para o trabalho exercido por nossos pais ou avós e/ou a forma como eles eram realizados, para entendermos como o “mundo do trabalho” mudou.

Administrar é algo que sempre ocorreu. Desde os primeiros agrupamentos humanos já existia algum tipo de administração. É claro que essa administração foi mudando ao longo do tempo com a evolução das civilizações. O que importa para nós é entender desde que ponto administrar pessoas se tornou relevante para o estudo das organizações.

Revolução Industrial: o marco histórico

O desenvolvimento de teorias, princípios e práticas administrativas aumentou lentamente até a ocorrência da Revolução Industrial (Século XVIII, na Europa).

A Revolução Industrial surgiu baseada em uma nova doutrina, fundamentada no conceito de liberdade econômica. Foi, essencialmente, produto de dois eventos: o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor. Foi, ainda, resultado indireto do crescimento que ocorria num período de grande produtividade intelectual, chamado Renascimento³.

Essa nova doutrina econômica levou ao surgimento do chamado **sistema fabril de produção**. Os mestres artesãos e os comerciantes se tornaram empregados dos grupos capitalistas que surgiam. Aparecia, com essa mudança, a necessidade de administrar o trabalho dessas pessoas.

As mudanças mais importantes trazidas pela Revolução Industrial foram⁴:

- **Substituição do artesão pelo operário especializado:** os artesãos deixaram de produzir algo (no sentido de dominar a produção desde a extração da matéria-prima até a entrega do produto pronto), para trabalharem nas fábricas, fazendo somente uma pequena parte do processo produtivo;
- **Invenção / criação das fábricas:** alguns comerciantes reuniram trabalhadores em galpões e começaram a usar as máquinas que surgiam nos processos produtivos. Era uma forma interessante de produção, visto que o custo, para isso, passou a ser bastante reduzido;
- **Crescimento das cidades:** os trabalhadores dos campos migraram para as cidades atrás de trabalho;
- **Surgimento de sindicatos:** o artesão passou a ser um operário especializado, o que trouxe uma desumanização do trabalho. No início do ano 1800 surgiram os primeiros sindicatos para proteger os salários dos artesãos;
- **Marxismo:** Marx foi um defensor dos assalariados. Suas principais críticas ao modelo que surgia foram à distribuição do poder (o dono do dinheiro, no capitalismo, possui o poder, e isso traz obediência e submissão tanto para as pessoas que passam a depender desse dinheiro, quanto para o Estado, que deve atender ao poder

3. Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986).

4. Maximiano (2008).

empresarial) e à distribuição da renda (no capitalismo, o trabalhador não recebe toda a renda que gera). Marx, desta forma, foi um grande crítico da Revolução e suas ideias deram força ao surgimento dos sindicatos.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a “moderna administração” surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que passou a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação; e a necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas para enfrentar a intensa concorrência e competitividade do mercado.

Luddismo (*Inglaterra, 1811*): uma reação à Revolução

Importante destacar que houve um movimento, à época, contra a Revolução. Os ludditas, como eram conhecidos os adeptos desse movimento (também conhecido por Movimento Luddite), propunham-se a destruir as máquinas fabris que surgiram com a Revolução Industrial como forma de revolta àquele novo estilo de vida. O nome deriva de Ned Ludd, disseminador do movimento.

Tudo começou quando os fabricantes resolveram oferecer produtos bons e baratos para concorrer no mercado e, para manter os baixos preços, diminuíram os salários dos operários.

Estes se organizaram e passaram a fazer “invasões” rápidas e devastadoras às fábricas, destruindo as máquinas como forma de protesto e boicote à essa política.

Apesar de ter havido esse movimento também na Bélgica, na Suíça etc., o luddismo não prosperou. Passou a ser hostilizado e rechaçado cada vez mais pelo patronato, que recorria ao parlamento atrás de leis mais severas para punir os ludditas. Com penas que iam do exílio à pena de morte, o movimento entrou em declínio no século XIX.

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

As origens dessa abordagem remontam às consequências geradas pela Revolução Industrial e podem ser resumidas em dois aspectos principais: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

A Abordagem Clássica da Administração se desdobra em duas grandes frentes: a Administração Científica, iniciada por Taylor e a Teoria Clássica, de Fayol. Veremos cada uma delas.

Frederick W. Taylor – Administração Científica

Na virada do século XIX, Frederick W. Taylor, começou a estudar melhores formas de administrar o trabalho para aumentar a eficiência da produção.

Taylor desenvolveu estudos visando a racionalização do trabalho e concluiu que deveria ser estabelecido um sistema organizacional com aplicação de métodos científicos à administração. O nome “Administração Científica” é exatamente pela sua tentativa de aplicar métodos da ciência aos problemas da administração visando ao aumento da eficiência organizacional. O objetivo era eliminar o desperdício na produção e aumentar os níveis de produtividade.

Desta forma, Taylor desenvolveu a chamada “Gerência Científica” cuja ideia principal era a de que ao trabalhador cabia apenas executar o que a gerência definia. À gerência cabia definir, antecipadamente, que atividades e em quais equipamentos deveriam ser desenvolvidas as tarefas. Os gerentes deveriam, ainda, estabelecer os tempos e métodos para cada tarefa com vistas a uma produção que obtivesse a máxima produtividade a custos mínimos, ou seja, eficiência.

Para obter a colaboração dos funcionários, Taylor se utilizou de planos de incentivo salarial, pois acreditava que somente o salário era motivador (ideia de *homem econômico*). O salário era baseado num tempo-padrão, objetivando o máximo de eficiência. O trabalho simples e repetitivo era enfatizado pelo desenho dos cargos e salários, pela padronização das condições de trabalho e pela rotinização das tarefas.

Organização Racional do Trabalho – ORT

A tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos recebeu o nome de **Organização Racional do Trabalho – ORT**, que se fundamentou nos seguintes aspectos:

1. Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos (com a ajuda de Gilbreth):

Essa análise funcionava como instrumento de racionalização do trabalho. O trabalho seria melhor e mais economicamente executado se fosse analisado, ou seja, se tivesse seus movimentos divididos e subdivididos. Assim, os movimentos inúteis poderiam ser eliminados e os úteis simplificados, proporcionando economia de tempo e esforço. Também foi definido um tempo médio para a execução de cada tarefa, denominado tempo-padrão.

2. Estudo da fadiga humana:

Gilbreth também estudou sobre a fadiga humana e verificou que ela predisponha o trabalhador à diminuição da produtividade e qualidade do trabalho, à perda de tempo, ao aumento de rotatividade, à doenças e acidentes e à diminuição do esforço, ou seja, ela era um redutor da eficiência. Desta forma, ele propôs princípios de economia de movimentos para eliminar os efeitos da fadiga.

3. Divisão do trabalho e especialização do operário:

As duas foram consequências dos estudos citados acima, visando à produtividade. Cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa, ajustando-se aos padrões descritos e às normas de desempenho definidas pelo método.

4. Desenho de cargos e de tarefas:

Por querer detalhar as tarefas para definir os movimentos e o tempo para executá-las, Taylor foi pioneiro na tentativa de definir os cargos e as tarefas dos trabalhadores.

5. Incentivos salariais e prêmios de produção:

Para que o trabalhador colaborasse com a empresa e trabalhasse dentro do que havia sido estabelecido, Taylor desenvolveu planos de incentivos salariais e prêmios para a produção. A ideia era a de que a remuneração baseada no tempo (salário

sendo mensal, por exemplo) não estimulava, mas a remuneração baseada na produção, no resultado apresentado, tinha essa influência.

6. **Conceito de *homo economicus* (homem econômico):**

Segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciável exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Nesse contexto, o entendimento era de que o homem trabalha não porque gosta do trabalho, mas porque essa é a forma que tem de ganhar a vida.

7. **Condições ambientais de trabalho:**

A eficiência também dependia de condições de trabalho que garantissem certo bem-estar físico para o trabalhador, tais como adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho, arranjo físico das máquinas e equipamentos racionalizando o fluxo de produção, cuidado com ruídos, ventilação, iluminação, instrumentos e equipamentos que reduzissem movimentos inúteis.

8. **Padronização de métodos e máquinas:**

O objetivo era reduzir a variabilidade e a diversidade dentro do processo produtivo de tal forma que o desperdício fosse eliminado.

9. **Supervisão funcional:**

Surge da ideia de organização por função, ou seja, ao invés de centralizar toda a autoridade em uma só pessoa, existiriam diversos supervisores cada qual especializado em determinada área e com autoridade funcional sobre os mesmos subordinados. Cada trabalhador deveria executar a menor variedade possível de funções.

Princípios da Administração Científica

Para envolver a alta administração, Taylor passou a se preocupar com princípios capazes de dar fundamento ao comportamento de gerentes e chefes. Assim, para implementar suas ideias era preciso seguir esses princípios:

- **Seleção científica do trabalhador:** a seleção do trabalhador (na verdade, de suas habilidades) deve ser compatível com a tarefa que irá executar;
- **Tempo padrão:** cada trabalhador deve produzir o mínimo padrão estabelecido pela gerência;
- **Plano de incentivo salarial:** remuneração deve ser proporcional à produção individual (ideia do *homo economicus*);
- **Trabalho em conjunto:** deve haver a conciliação dos interesses organizacionais e individuais;
- **Gerentes planejam, operários executam:** planejar é atividade exclusiva da gerência, e executar, dos operários;
- **Divisão do trabalho:** deve ocorrer a maior divisão possível do trabalho, pois quanto mais simples, maior a habilidade para executá-la;
- **Supervisão:** deve ser funcional, especializada por áreas;
- **Ênfase na eficiência:** fazer da melhor forma. Existe uma única forma correta de executar a tarefa. Para descobri-la, utiliza-se o estudo de tempos e movimentos.

Fortes Influências na Administração Científica

A Administração Científica de Taylor recebeu influências de outros estudiosos. Vejamos:

A. Frank e Lilian Gilbreth – Estudo dos movimentos e da fadiga

Frank Bunker Gilbreth e Lilian Moller eram casados. Em 1909, eles publicaram o livro “Sistema de construção”, onde incluíram as primeiras observações sobre o estudo de movimentos. Para eles, o estudo “cortará custos e aumentará a eficiência e o salário dos trabalhadores. Para ter sucesso, o trabalhador precisa conhecer seu ofício, deve ser rápido e deve fazer o mínimo de movimentos para alcançar o resultado desejado” (Maximiano, 2008).

A ideia do estudo da fadiga, que reunia a Administração Científica e a Psicologia, era que ela se dividia em duas categorias: **necessária**, resultante da atividade que precisa ser feita para completar uma tarefa, e a **desnecessária**, resultante da atividade que não precisaria ter sido feita. Para minimizar a fadiga, o caminho era o estudo dos movimentos em detrimento dos tempos, como ressaltava Taylor, e o aprimoramento dos métodos de trabalho. Juntos, eles criaram ideias inovadoras, como o redesenho do ambiente de trabalho, técnicas de trabalho mais eficientes e a inclusão de períodos de descanso (redução das horas de trabalho e aumento de dias de descanso remunerado).

O estudo dos movimentos humanos teve, portanto, três finalidades:

1. Evitar movimentos inúteis na execução de uma tarefa;
2. Executar de forma econômica apenas os movimentos úteis do ponto de vista fisiológico;
3. Criar séries apropriadas de movimentos (princípios da economia de movimentos).

B. Henry Gantt – Gráfico de Gantt

Henry era engenheiro mecânico e assistente de Taylor. Também era inventor e registrou seis patentes junto com Taylor. Criou um “controle gráfico diário de produção”, no qual descreveu um método gráfico para acompanhar fluxos de produção. Esse método se tornou o famoso Gráfico de Gantt, mundialmente reconhecido como a mais importante das técnicas de planejamento e controle.

C. Hugo Munsterberg – Psicologia Industrial

Munsterberg defendia o uso da psicologia em situações práticas. Desenvolveu estudos visando a aplicação da psicologia à indústria. Em 1913, publicou o livro “Psicologia e Eficiência Industrial”, onde elogiava a teoria de Taylor e propunha que o papel dos psicólogos na indústria deveria ser:

- Ajudar a encontrar os homens mais capacitados para o trabalho
- Definir as condições psicológicas mais favoráveis ao aumento da produção
- Produzir as influências desejadas na mente humana, no interesse da administração.

Críticas à Administração Científica

Taylor obteve muito sucesso utilizando seu sistema. Porém, logo surgiram críticas à sua teoria. As principais críticas foram:

- **Enfoque mecanicista do ser humano:** o funcionário era visto como apêndice da máquina;
- **Homo economicus:** o incentivo monetário era insuficiente para a satisfação dos trabalhadores;
- **Abordagem fechada:** a empresa era vista como desvinculada do ambiente, sem contato com o exterior;
- **Superespecialização do operário:** a qualificação do operário era supérflua, já que era exigido o mínimo de cada um (menor fragmento de uma tarefa);
- **Exploração dos empregados:** acabava por ocorrer a legitimação à exploração por falta de proteção ao empregado.
- **Ausência de qualquer comprovação de seus princípios ou afirmações;**
- **Limitação:** seu modelo só servia para empresas fabris;
- **Abordagem eminentemente prescritiva e normativa;**
- **Típica de sistema fechado.**

Conclusões sobre a teoria

Em suma, os alicerces fundamentais da Administração Científica foram⁵:

1. **Comando e controle:** os gerentes pensam e os trabalhadores executam, assim como acontece nos modelos militares.
2. **The one best way (uma única maneira certa):** o método que o gerente estabeleceu é a melhor maneira de executar a tarefa e o papel do trabalhador é utilizá-lo sem questionamentos.
3. **Mão-de-obra e não recursos humanos:** a força de trabalho é a “mão” contratada, sem qualquer envolvimento da pessoa na organização.
4. **Segurança, não insegurança:** embora não houvesse reconhecimento, havia um acordo tácito com base na segurança e permanência no emprego.

Henry Ford – Linha de montagem e produção em massa

O nome de Ford está associado ao desenvolvimento dos princípios da **produção em massa** e do desenvolvimento da **linha de montagem móvel**. Vejamos:

- **Produção em massa:** aqui, as qualificações do trabalhador se resumem ao conhecimento necessário para executar uma tarefa. Ele é entendido por meio de mais dois princípios:

5. Chiavenato (2006).



Princípios da produção em massa (adaptado)
Maximiano (2008) – *Teoria Geral da Administração*, p. 65

- **Linha de montagem móvel:** o produto em processo se desloca ao longo de um percurso enquanto os operadores ficam parados. A ideia se desenvolveu e logo implementou, de forma conjunta, a mecanização de alguns processos.

Princípios em negócios de Ford

1. **Princípio da intensificação:** diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
2. **Princípio da economicidade:** reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. A velocidade de fabricação deve ser rápida. Desta forma, Ford conseguiu fabricar um trator ou um automóvel, vendê-lo e recebê-lo antes do vencimento da matéria-prima empregada na fabricação e do pagamento dos salários.
3. **Princípio de produtividade:** aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período por meio da especialização da linha de montagem. O objetivo é impor ritmo aos trabalhadores com a esteira de produção.

Benefícios trazidos pelas ideias de Ford

Dentre os principais benefícios resultantes das ideias de Ford, temos: a redução drástica do tempo médio de ciclo de produção; a redução da necessidade de investimentos de capital; a redução dos custos dos estoques de peças à espera da montagem; e o barateamento dos carros por causa do aumento da quantidade fabricada.

» Dica:

Fordismo é um **modelo de produção** que vigorou grande parte do século XX, e não uma teoria propriamente dita.

Fayol – Teoria Clássica

Fayol entendia que a administração era um processo de tomar decisões agrupadas em cinco categorias, chamadas **funções**, cada uma delas um processo em si. Chamada

de Escola do Processo Administrativo, ou ainda, “Escola de Chefes”, define não apenas o processo administrativo, mas também o próprio **papel dos gerentes** em termos dessas funções ou processos.

Para ele:

- A administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição;
- A administração compreende **cinco funções**: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Processo Administrativo⁶

As funções administrativas envolvem os elementos da Administração, que são, portanto:

1. **PLANEJAMENTO (previsão)**: examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo. Estabelecer os objetivos da organização e um plano para atingi-los. É a base diretora à operacionalização das outras funções.
2. **ORGANIZAÇÃO**: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento. Coordenar todos os recursos da empresa sejam eles humanos, financeiros ou materiais, com a finalidade de atender o planejamento estabelecido.
3. **COMANDO**: manter o pessoal em atividade. Fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe clareza da hierarquia, grau de participação e colaboração de cada um frente aos objetivos.
4. **COORDENAÇÃO**: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e o esforço. Sem coordenação, seria impossível o estabelecimento de qualquer forma de planejamento.
5. **CONTROLE**: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens. Estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes adotadas sejam compatíveis para maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme regras estabelecidas e ordens ditadas.

Esses elementos constituem o chamado **processo administrativo**, que está presente em qualquer nível ou área de atividade da empresa.



O processo administrativo de Fayol

Influências da Teoria Clássica

Dois outros autores, Urwick e Gulick acabaram por ampliar essas funções descritas por Fayol⁷.

Para **Urwick**, as funções (elementos da administração) constituem a base da boa organização, já que uma empresa deve ser desenvolvida em torno de como ela se organiza.

6. Esse tema será aprofundado no Capítulo 3 – Organizações: principais conceitos.

7. Chiavenato (2003).

Ele desdobrou a previsão (planejamento) de Fayol em três: investigação, previsão e planejamento. Para ele, são sete as funções do administrador: investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle.

Gulick utiliza as cinco funções de Fayol, porém acrescenta outras três: assessoria (*staffing*), informação (*reporting*) e orçamento (*budgeting*). Portanto, para ele, sete são as funções do administrador: planejamento (*planning*), organização (*organizing*), assessoria (*staffing*), direção (*directing*), coordenação (*coordinating*), informação (*reporting*) e orçamento (*budgeting*).

Princípios gerais da Administração

Fayol definiu 14 princípios gerais, universais e maleáveis, em que deveria se basear qualquer administrador. São eles:

1. **Divisão do trabalho:** deve haver a designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e na separação dos poderes. A especialização do operário favorece a eficiência da produção.

A teoria clássica se preocupou com a **divisão do trabalho**, que pode se dar em duas direções:

- a) **Vertical:** segundo os níveis de autoridade e responsabilidade. A hierarquia define a graduação das responsabilidades conforme os graus de autoridade. Em toda organização há uma escala hierárquica (veja “cadeia escalar”, princípio geral n. 9, abaixo).
- b) **Horizontal:** segundo os diferentes tipos de atividades da organização. No mesmo nível hierárquico cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria. Esse tipo de divisão dá origem à chamada **departamentalização**, que veremos com mais detalhes em outro capítulo.

2. **Autoridade e responsabilidade:** a primeira é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. A segunda, a consequência (recompensa / penalidade) que acompanha o exercício do poder da autoridade. Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade. Não tem sentido dar a alguém a responsabilidade por um trabalho caso a essa pessoa não seja dada à adequada autoridade para executar tal responsabilidade.
3. **Disciplina:** respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes. Estabelecimento de normas de conduta e de trabalho. A obediência, o empenho, a energia, o comportamento e as atitudes de respeito devem ser adaptadas aos regulamentos e hábitos da organização.
4. **Unidade de comando:** cada pessoa deve ter apenas um superior, evitando-se a contraordem.
5. **Unidade de direção:** um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
6. **Foco no interesse geral:** subordinação do interesse individual ao interesse geral pela firmeza, pelos exemplos, por acordos justos e pela constante supervisão.
7. **Remuneração justa do pessoal:** deve ocorrer de forma equitativa e com base tanto em fatores internos quanto externos. Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários.