

O PROCESSO EVOLUTIVO DA ADMINISTRAÇÃO E A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES NA VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

Danielle Alves Fortuna Pussiareli- Mestre

Faculdade Santo Antônio de Pádua

Resumo: A Administração teve sua primeira teoria, em termos cronológicos na Administração Científica, com o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor, cuja ênfase era nas tarefas, na divisão do trabalho, no aumento da remuneração, na busca por resultados satisfatórios no ambiente produtivo, gerando uma produção excessivamente robotizada e monótona. Posteriormente, na Escola Clássica, Henri Fayol percebeu que o aumento da produtividade não seria possível somente através do foco nas tarefas. Era necessário dar condições ao trabalhador para obterem-se resultados. E, em função desta realidade, direcionou seus estudos para a importância da estrutura organizacional para um bom êxito na produção, ou seja, se o objetivo era bons resultados, seria indispensável proporcionar a infraestrutura adequada para que o trabalhador alcançasse o resultado almejado. Tais estudiosos foram de grande importância para a evolução da Administração, mas deram muita ênfase aos aspectos técnicos, à versão mecanicista das empresas, o que resultou em resultados positivos temporários, já que as empresas são feitas de pessoas que precisam ser motivadas e valorizadas por suas atividades no ambiente organizacional. E é compreendendo a importância da valorização das pessoas no cenário empresarial, que surge a abordagem comportamental, em 1920, através de Mary Parket Follet, que já publicava estudos e fazia palestras sobre liderança, motivação, a forma adequada de lidar com as pessoas, de dar ordens, a importância da coesão dos grupos, da vivência harmoniosa no trabalho, enfim, mostrava ao universo administrativo que não basta o foco nas tarefas, uma boa estrutura de trabalho e aumentos de remuneração; é preciso também valorizar o capital humano das organizações. O presente artigo tem como objetivo analisar a evolução administrativa, relatando a contribuição de seus estudiosos e mostrando a necessidade contemporânea da Administração em valorizar os profissionais para alcançar o sucesso no mercado; afinal, se uma empresa é formada por pessoas, é fundamental que estas trabalhem motivadas e conscientes de sua importância para aquela. Com um perfil dissertativo, embasado em referencial teórico, este trabalho aborda a Teoria da Administração Científica, a Escola Clássica, a Abordagem Comportamental, a Teoria das Relações Humanas e o conceito de Capital Humano. A conclusão que se pretende relatar está direcionada à importância da motivação e da satisfação humana para alcançar os objetivos organizacionais, que não se encontram somente em remuneração satisfatória e boas condições de trabalho, mas sim no reconhecimento, no ambiente harmonioso de trabalho, enfim, nas positivas relações humanas no ambiente organizacional, que proporcionam ao trabalhador a consciência de que é parte integrante de uma organização e um verdadeiro colaborador dos resultados alcançados.

Palavras-chave: Administração, Organizações, Pessoas.

The Evolutionary Process Administration and the Importance of Valuing People in Organizations

Abstract: The Board had its first theory, in chronological terms in Scientific Management with the American engineer Frederick Winslow Taylor, whose emphasis was on the tasks, the division of labor, increased remuneration, in the search for satisfactory results in the production environment, generating a production excessively robotic and monotonous. Later, the Classical School Henri Fayol, realized increased productivity would be possible only by focusing on tasks. Conditions was necessary to give the worker to get results. And in light of this reality, directed his studies for the importance of organizational structure for success in production, ie, if the goal was to good results, it would be necessary to provide adequate infrastructure for the worker to reach the desired result. Such scholars were of great importance for the evolution of the Administration, but gave much emphasis to the technical aspects, the mechanistic version of the companies, which resulted in temporary positive results, since companies are made of people who need to be motivated and valued by their activities in the organizational environment. And is understanding the importance of valuing people in the business scenario, the behavioral approach in 1920 by Mary Parket Follett already published studies and lectured on leadership, motivation, the proper way to deal with people, to give orders the importance of group cohesion, the harmonious living at work, finally showing the administrative universe, not just focus on tasks, a good labor structure and salary increases, we need to enhance the human capital of organizations. This article aims to analyze the evolution administrative reporting the contribution of its scholars, and showing the contemporary need of Directors in value professionals to succeed in the market, after all, if a company is formed by people, it is essential that these work motivated and aware of its importance for companies. With a dissertative profile, based on the theoretical framework, such work will address the Theory of Scientific Management, the Classical School, the Behavioral Approach to Human Relations Theory and the concept of Human Capital. The complete report is intended to be directed to the importance of human motivation and satisfaction to achieve organizational objectives, which are not only satisfactory and good working conditions, remuneration, but rather the recognition, in the harmonious work environment, ultimately the positive human relations in the organizational environment, providing the employee awareness of being part of an organization and a true collaborator outcomes.

Keywords: Management, People, Organizations.

1 INTRODUÇÃO

As teorias das organizações tiveram contribuições valiosas para as empresas de hoje. Segundo Lacombe (2009, p. 101), “as teorias organizacionais podem ser entendidas como um conjunto de princípios e prescrições que visam facilitar a realização dos objetivos das organizações e serão mais ou menos válidas à medida que isso efetivamente ocorrer”.

Uma abordagem se diferencia da outra, refletindo interesses e preocupações ligadas às questões sociais, econômicas ou o período em que foram formuladas.

As principais teorias administrativas se dividiram em teorias mecanicistas e teorias comportamentais. As teorias mecanicistas se caracterizam pela ênfase nos aspectos técnicos, baseados em normas, estrutura organizacional, responsabilidade dos administradores, remuneração, hierarquia, entre outros. Já as teorias comportamentais dão ênfase à importância das pessoas no âmbito organizacional, focando o comportamento e baseando-se na motivação, na satisfação, nas relações de trabalho e nas necessidades individuais.

As teorias, por mais diferenciadas que sejam, agregam valores importantes ao universo administrativo, que a seguir serão detalhadamente comentadas.

O presente artigo tem como objetivo analisar a evolução administrativa, relatando a contribuição de seus estudiosos e mostrando a necessidade contemporânea da Administração em valorizar os profissionais para alcançar o sucesso no mercado; afinal, se uma empresa é formada por pessoas, é fundamental que estas trabalhem motivadas e conscientes de sua importância para aquela.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Escola da Administração Científica

Afirma Motta (1986, p. 62) que “a Escola da Administração Científica foi a primeira teoria administrativa, que se iniciou em 1903 com o engenheiro Frederick Winslow Taylor, que nasceu na Filadélfia, nos Estados Unidos”. De acordo com Chiavenato (2000, p. 51), “o nome Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial”.

Também conhecido como Taylorismo, a teoria tinha uma característica marcante de apressamento na produção, já que o objetivo era o aumento considerável e com eficiência dos níveis produtivos. Tratava-se de um sistema de produção baseado na organização racional do trabalho e na remuneração das pessoas pelo resultado obtido, para conseguir-se o máximo de produção, com alta qualidade, no tempo mínimo.

Taylor acreditava que, proporcionando remunerações melhores aos operários, seria possível alcançar uma produção de melhor qualidade, em grandes volumes e com custos baixos.

O engenheiro separava o planejamento da execução, administrando, sem a participação dos operários, as atividades de planejamento e, dessa forma, inibindo a criatividade (LACOMBE, 2009).

O que motivou Taylor a desenvolver os estudos na Administração – mais especificamente, nos problemas oriundos da produção – foi o cenário produtivo de sua época, em que vigorava o pagamento por peça ou por tarefa. Os chefes procuravam ganhar ao máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para promover equilíbrio entre o cansaço e as exigências por peças, determinadas pelos superiores.

Conhecido por seus estudos dos tempos e movimentos, Taylor viu a possibilidade de decompor cada tarefa em uma série ordenada de movimentos simples. Os movimentos desnecessários eram abolidos, enquanto os movimentos necessários eram simplificados, racionalizados e passavam a fazer parte do trabalho juntamente com outros movimentos, para proporcionar uma economia de esforço e tempo do profissional. Assim, padronizava-se o método de trabalho e o tempo para sua execução (CHIAVENATO, 2000).

Taylor buscava uma solução que atendesse a patrões e empregados, mas enxergava o profissional como um indivíduo contratado somente para a

execução de tarefas, consciente de que, quanto maior fosse sua produtividade, maior seria sua remuneração. Não se preocupava com a criatividade e capacidade de inovação que o operário poderia trazer à função que exercia, afinal, o foco do Taylorismo era aumentar a produção, proporcionando ganhos materiais aos profissionais que mais produzissem com a qualidade almejada. A motivação dos empregados na Teoria da Administração Científica seria o ganho material.

A Escola Clássica

Fundada em 1916 pelo engenheiro francês Henri Fayol, nascido em Constantinopla, a teoria enfatizava a importância da estrutura organizacional e as funções do administrador para a melhoria dos níveis de produção.

Fayol estudou criteriosamente cada função do administrador e quais atividades deveriam ser realmente exercidas nas empresas pelos profissionais de gestão. Mas, com um caráter mecanicista, Fayol analisava uma gestão focada nos perfis técnicos da administração.

Fayol enumera 14 princípios gerais da Administração (FAYOL, 1975). Os princípios são os seguintes:

- O princípio da divisão trabalho, que consiste na especialização das pessoas e tarefas;
- O princípio da autoridade e responsabilidade, em que as ordens são dadas com uma expectativa de obediência, já a responsabilidade é o prestar contas, que se trata de uma consequência natural da autoridade;
- O princípio da disciplina, que corresponde à obediência aos acordos estabelecidos;
- O princípio da unidade de comando, que requer que cada subordinado receba ordens de somente um único superior, normalmente o superior hierárquico direto;
- O princípio da subordinação dos interesses individuais aos gerais, segundo o qual os interesses empresariais são mais importantes que os interesses pessoais de cada pessoa que compõe a empresa;

- O princípio da remuneração do pessoal, que traduz a importância de uma retribuição justa, por parte da empresa, pelos serviços prestados por cada profissional;
- O princípio da remuneração do pessoal, que deve ser de forma equitativa, com base tanto nos fatores internos quanto externos;
- O princípio da centralização, que reflete a necessidade de um equilíbrio na concentração de poderes de decisão do chefe;
- O princípio da cadeia escalar, em que a linha de autoridade, partindo do principal gestor, desce sem descontinuidade até os níveis inferiores da organização;
- O princípio da ordem, que se referia a um lugar para cada pessoa e cada pessoa no seu lugar, tratando-se, assim, de uma ordem material e humana;
- O princípio da equidade, que afirma a necessidade de um tratamento justo para com as pessoas;
- O princípio da estabilidade do pessoal, que afirma serem necessárias atribuições dos empregados, mas desde que não ocorram com frequência excessiva, já que, assim, prejudicariam a eficiência das atividades desempenhadas;
- O princípio da iniciativa, em que é fundamental buscar o sucesso das atividades que se desempenha na empresa;
- O princípio do espírito de equipe, que ressalta a importância da união de forças para resultados organizacionais positivos.

Abordagem Comportamental

A Administração na perspectiva comportamental vê a organização como um sistema social, formado por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes, bem como por seu comportamento como integrantes de uma equipe (MAXIMIANO, 2011).

No centro dos estudos da abordagem comportamental, está o ser humano e a certeza de que o seu comportamento influencia os resultados empresariais. O processo administrativo vê especialmente o ser humano, e não o sistema técnico, comum às teorias mecanicistas.

A partir desta abordagem, os conceitos de Administração sofreram severas mudanças, já que o universo de materialismo não mais promovia os resultados esperados no interior das empresas. Os profissionais trabalhavam, recebiam suas remunerações coerentes, trabalhavam focados nos resultados almejados (Taylor), tinham condições de trabalho adequadas para a realização da tarefa (Fayol), mas, mesmo assim, após um determinado período os índices de produção, estagnavam-se, ou seja, não havia crescimento ascendente na linha de produção, caracterizada por um ambiente robotizado e de resultados lineares.

O que os empresários queriam era um aumento contínuo de eficiência e produtividade, que proporcionasse a lucratividade desejada, aumentando a fatia de mercado, vencendo a concorrência. Mas a grande dúvida estava no que precisava ser feito para que os profissionais se comprometessem e dessem o melhor de si no cotidiano empresarial.

E foi através da necessidade de melhorar o desempenho que o comportamento humano passou a ser foco de estudos em Administração.

A abordagem comportamental direcionou suas análises para o comportamento das pessoas, no que de fato as motiva, no que as impulsiona a progredir para levar esta realidade para dentro das empresas (LACOMBE, 2009).

O papel do administrador é fundamental neste processo, pois, através de sua atuação direta com a equipe, é possível direcionar sua conduta para influenciar o comportamento do grupo e buscar resultados satisfatórios para as organizações.

Afirma Rockefeller: “pela habilidade para lidar com pessoas, pagarei mais do que por qualquer outra habilidade que se possa imaginar”.

Mary Parker Follet, precursora da abordagem, em 1920 já direcionava suas pesquisas para a importância do comportamento humano para os resultados da empresa. Mas, foi em 1924, com término em 1930, que em

Hawthorne o pesquisador Elton Mayo realizou experimentos na Western Electric Company, mostrando que não eram somente remuneração e ideais condições de trabalho que influenciavam a produtividade (LACOMBE, 2009).

Os experimentos realizados em Hawthorne utilizaram um grupo experimental, que passou por todas as melhorias de estrutura de trabalho necessárias (luminosidade, temperatura, ventilação); e outro grupo, para o qual tais condições se mantiveram inalteradas. O resultado desta etapa mostrou crescimento de produtividade em ambos os grupos. Posteriormente, sob a orientação de Elton Mayo, ambos os grupos voltaram às suas condições originais. Desta vez, o resultado obtido foi o crescimento da produção ainda maior do que o alcançado na fase anterior do experimento. Finalmente, após entrevistas com os profissionais, concluiu-se que a motivação em produzir vinha da atenção dada pelos experimentadores e pela alta direção. Após a conclusão desses experimentos, foi possível perceber a necessidade de ouvir os profissionais para melhorar os níveis de produção.

O que no início do século XX era fundamental para uma empresa de sucesso (remuneração e condições de trabalho), passa a vir em “segundo plano”, pois os resultados alcançados não eram mais suficientes, já que, posteriormente, foi identificada a importância de se entenderem as pessoas para obter excelência empresarial.

Teoria das Relações Humanas

Embasada nas ideias de Elton Mayo, a Teoria das Relações Humanas preconiza a importância da satisfação no trabalho, de um ambiente agradável e motivador, sem esquecer-se da remuneração coerente com as atividades desempenhadas. A Teoria das Relações Humanas foca seus estudos na chamada organização informal. Tal organização trata das relações de convivência oriundas do convívio na organização formal. Engloba as relações de parceria, afinidade e companheirismo, que surgem quando as pessoas se conhecem em uma organização formal (trabalho). Preconiza ainda que, dentro ambiente organizacional, as pessoas não se relacionam somente de forma mecânica e automática como foi determinado pela organização formal, mas são capazes de ir além, de “quebrar galhos”, de estabelecer relações de amizade,

de agir por impulso, enfim, de direcionar suas condutas embasadas nas relações favoráveis ou desfavoráveis do cotidiano organizacional.

Foi através da Teoria das Relações Humanas que as empresas começaram a enxergar seus profissionais de forma muito diferente. Os profissionais são o veículo que leva a empresa às metas que tanto almeja e, para que isso ocorra, é fundamental que as pessoas que compõem a empresa estejam satisfeitas para produzir e progredir naquilo que fazem dentro das organizações. O comportamento passou a ser observado, analisado, questionado, afinal, comportamentos positivos entre os funcionários notoriamente trariam melhor produtividade. Como o foco das empresas foi direcionado para as pessoas, nada mais natural do que se preocupar com seu comportamento, já que, segundo França (2006, p. 3), “comportamento organizacional é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho”.

A partir da Teoria das Relações Humanas, as empresas vêm em busca da melhor forma de fazer seus profissionais progredirem estando conscientes do seu papel na empresa, pois já se sabe que a receita de sucesso das empresas está nas pessoas.

Capital Humano nas Organizações

A Administração sofreu grandes evoluções ao longo do tempo e todas as teorias contribuíram ricamente para a atual. Hoje, as teorias comportamentais mostram o tamanho da sua coerência, provando que o tempo foi um aliado importante para se entender a importância e a necessidade das pessoas para as empresas.

Os conceitos mudaram, nas empresas não há propriamente funcionários, mas colaboradores, partindo do princípio de que cada profissional é contratado para colaborar cotidianamente com os resultados positivos da empresa. Também mudaram as culturas empresariais, focadas em normas de comportamento que possam proporcionar um clima organizacional favorável, ou seja, uma percepção agradável do ambiente de trabalho, em que todos possam trabalhar motivados, querendo progredir, já que o crescimento da empresa também é o crescimento profissional de cada colaborador. Finalmente, mudaram os valores nas

empresas – valores no sentido material da palavra. Antes, o mais importante era o capital; hoje ainda há a importância do capital, mas o humano. As pessoas na empresa são capital humano, algo de extremo valor que precisa de investimento para se valorizar ainda mais. E é neste contexto de valorização das pessoas que as empresas vêm investindo em ambientes de trabalho que proporcionem a satisfação para seus profissionais.

Ressaltam Wagner & Hollenbeck (2009, p. 121) que “satisfação no trabalho é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho.”

Os referidos autores ainda afirmam que existem três componentes-chave em sua definição de satisfação no trabalho: valores, importância dos valores e percepção.

Em primeiro lugar, a satisfação no trabalho em função de valores, que são aquilo que uma pessoa deseja obter consciente ou inconscientemente, ou seja, são exigências subjetivas existentes na mente da pessoa. Cada profissional tem seus valores, mas, em relação ao cenário do trabalho, alguns valores podem ser facilmente identificados.

O segundo componente na satisfação do trabalho é a importância dos valores. As pessoas não diferem apenas nos valores que defendem, mas na importância que atribuem a esses valores, e essas diferenças são cruciais na determinação de seu grau de satisfação no trabalho. Uma pessoa pode valorizar mais a segurança no trabalho do que todo o resto. Outra pode preferir um trabalho em que possa viajar bastante. Outra ainda pode estar mais interessada num trabalho que seja divertido ou que ajude aos outros (WAGNER & HOLLENBECK, 2009). Neste exemplo, a primeira pessoa provavelmente estará satisfeita a longo prazo, já as outras duas podem encontrar pouca satisfação numa relação duradoura de emprego.

O último componente importante de definição de satisfação no trabalho é a percepção. A satisfação se firma na percepção que se tem de uma situação atual em relação aos seus próprios valores.

É possível perceber que proporcionar a satisfação do profissional para que ele possa produzir mais e melhor não está somente nas ‘mãos’ da empresa,

mas depende também de fatores individuais que variam de acordo com valores, comportamentos e personalidades de cada indivíduo.

É preciso ressaltar que, mesmo nos dias de hoje, conscientes da importância do capital humano, muitas empresas não oferecem a valorização adequada e o devido tratamento aos seus profissionais. Tal comportamento gera insatisfação, falta de comprometimento com os objetivos da empresa, já que muitas delas se inserem em um universo competitivo, em que a única coisa que importa são os resultados, esquecendo-se da importância do colaborador neste fim.

Marras (2002, p. 31) afirma que “enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, empregados buscam no interior das empresas onde trabalham compensação para a busca frenética por resultado”.

O capital humano não é somente uma nomenclatura moderna utilizada para se referir a profissionais; é um conceito de valorização daqueles que de fato proporcionam às empresas a tão desejada lucratividade. Mas, para que isto de fato aconteça, são fundamentais a satisfação e o reconhecimento necessários para uma boa qualidade de vida no trabalho em que a cultura empresarial é sólida e facilitadora das relações em grupo e do respeito mútuo, propiciando um clima organizacional favorável (BERNARDES & MARCONDES, 2006).

Considerações Finais

A evolução da Administração passou por etapas importantes que proporcionaram avanços nas rotinas empresariais utilizadas até hoje. A importância de buscar resultados, de executar as tarefas da melhor maneira possível, assim como de remunerar adequadamente os profissionais são valiosas contribuições deixadas por Taylor para as empresas modernas. Fayol também tem sua parcela, pois graças à Escola Clássica as empresas comprovaram a importância da estrutura organizacional para a excelência da empresa. Mas é notório que as empresas eram muito mais complexas do que as análises feitas por Taylor e Fayol.

O comportamento humano e suas intensas variações fazem parte deste cenário empresarial, principalmente quando se verifica o conceito de organização, que é um conjunto de pessoas formalmente constituídas. E estas pessoas passaram a ser o foco dos estudos para a melhoria do desempenho das empresas.

A Teoria das Relações Humanas traz a importância das relações de trabalho, levando-nos a concluir que, para haver sucesso empresarial, é indispensável o comprometimento de seus colaboradores com os objetivos da empresa. A Teoria das Relações Humanas mostrou que a versão materialista do profissional não traz resultados por muito tempo, ou seja, é preciso muito mais que fatores materiais para proporcionar satisfação e motivação e, conseqüentemente, excelência nas atividades desempenhadas.

O capital humano é o conceito moderno de aceitação das pessoas como a chave de sucesso das empresas. É preciso encarar o profissional como um colaborador, alguém que acrescenta e faz a diferença nos negócios, implantando uma cultura organizacional que seja adequada às relações respeitadas do grupo, gerando um clima organizacional satisfatório e com a consciência de que, para isto, é necessária a prática de reconhecimento, de atenção e de valorização, fazendo com que as pessoas trabalhem satisfeitas, conscientes de que são parte integrante da empresa. A excelência empresarial está na capacidade de compreender a importância das pessoas no processo de criação, desenvolvimento e inovação das organizações.

REFERÊNCIAS:

- 1- BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria Geral da Administração - gerenciando organizações**. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Saraiva, 2006.
- 2- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- 3- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1975.
- 4- FRANÇA, A.C.L. **Comportamento Organizacional - conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

- 5- LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- 6- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002.
- 7- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração - da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- 8- MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações - evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- 9- WAGNER; HOLLENBECK. **Comportamento Organizacional - criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.