



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS – CCJS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – UACC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



SÂMYA MARIA MOREIRA DE SOUZA LIMA

PERCEÇÃO DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO APLICADA À
INSTITUIÇÃO CENTRO CULTURAL BANCO DO NORDESTE

SOUSA – PB

2017

SÂMYA MARIA MOREIRA DE SOUZA LIMA

PERCEPÇÃO DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO APLICADA À
INSTITUIÇÃO CENTRO CULTURAL BANCO DO NORDESTE

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande, como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Vorster Queiroga Alves

SOUSA – PB

2017

DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, Intitulado: PERCEPÇÃO DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO APLICADA À INSTITUIÇÃO CENTRO CULTURAL BANCO DO NORDESTE, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam a Instituição, o Orientador, e os demais Membros da Banca Examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, __ de _____ de 2017

SÂMYA MARIA MOREIRA DE SOUZA LIMA

SÂMYA MARIA MOREIRA DE SOUZA LIMA

PERCEPÇÃO DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO APLICADA À
INSTITUIÇÃO CENTRO CULTURAL BANCO DO NORDESTE

Projeto aprovado em ____ / ____ / ____

Prof.(a).Vorster Queiroga Alves
Orientador (a)

Prof., Dr.^a.
Examinador –

Prof., Dr.
Examinador –

À minha mãe,
que admira muito o curso de Administração e
afirma que se tivesse estudado teria seguido esta carreira,
por isso sempre me incentivou muito nesta escolha,
sei que ela tem muito orgulho de mim por isso.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado esse grande presente, que foi cursar Administração, e por toda força e coragem que me concede diariamente.

A Nossa Senhora por ser mãe e melhor amiga em todas as horas.

Aos meus pais pelo apoio incondicional de sempre, amo vocês!

A todos os familiares que me apoiaram de alguma forma.

E a todos que passaram pela minha vida durante essa jornada e contribuíram de alguma forma para o meu crescimento, tenha sido com uma palavra de incentivo ou com uma crítica construtiva, com um esclarecimento de dúvidas, ou qualquer que tenha sido o apoio que precisava naquele momento, a todos muito obrigada!

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é analisar a percepção das Teorias da Administração por parte dos funcionários de um órgão público na cidade de Sousa – PB. O método da pesquisa utilizado foi o indutivo e a pesquisa classifica-se como: bibliográfica, descritiva e de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário aplicado aos colaboradores do Centro Cultural Banco do Nordeste. Na análise de dados utilizou-se uma abordagem quantitativa ao trabalhar com recursos matemáticos, e qualitativos, considerando os fatos mais relevantes para o crescimento científico desta ciência, apreciando abordagens clássicas e contemporâneas, alinhando cada uma ao seu contexto econômico, político e social, ressaltando o caráter social da Administração. Os resultados mostram que é nítida a relevância do conhecimento da Administração para a sustentação das organizações, apesar de já existir, empiricamente, em organizações anteriores ao capitalismo moderno, como na Igreja Romana e nas Organizações Militares, é durante a Revolução Industrial que se ergue um novo modelo de vida totalmente dependente de organizações, e as repercussões das teorias da Administração começam a tomar força.

Palavras chave: Teoria Geral. Teorias da Administração. Administração Científica

ABSTRACT

The aim of this study is to analyze the perception of Management Theories on the part of public agency officials in the city of Sousa - PB. The research method used was the inductive one and the research was classified as bibliographic, descriptive and field. The data collection was done through a questionnaire applied to the collaborators of the Centro Cultural Banco do Nordeste. In the data analysis, a quantitative approach was used to work with mathematical and qualitative resources, considering the most relevant facts for the scientific growth of this science, appreciating classic and contemporary approaches, aligning each one to its economic, political and social context, emphasizing the social character of the Administration. The results show that the relevance of the Administration's knowledge to the support of organizations is clear, although it already exists, empirically, in organizations predating modern capitalism, as in the Roman Church and in Military Organizations, it is during the Industrial Revolution that a new model of life totally dependent on the organizations, and the repercussions of theories of Administration begin to take force.

Keywords: General Theory. Theories of Administration. Scientific Administration.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow..... | 29 |
| Figura 2 – Grade Gerencial..... | 31 |
| Figura 3 – Modelo de funcionamento de um sistema de gerenciamento de uma universidade | 48 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1: Existência dos princípios da Administração científica pelos colaboradores do CCBNB – SOUSA-PB | 45 |
| TABELA 2: Princípios da Burocracia na organização CCBNB | 46 |
| TABELA 3: Influência dos princípios burocráticos na organização mediante a percepção dos colaboradores do CCBNB | 46 |
| TABELA 4: Teoria das relações humanas por parte dos colaboradores do CCBNB Sousa-PB | 47 |
| TABELA 5: Clima organizacional dos CCBNB Sousa-PB..... | 48 |
| TABELA 6: Sistema da organização CCBNB em relação à variável ambiente externo..... | 48 |
| TABELA 7: Dependência dos sistemas de informação no CCBNB Sousa-PB | 49 |
| TABELA 8: Abordagem contingencial dos colaboradores do CCBNB Sousa-PB | 50 |
| TABELA 9: Política de incentivos no CCBNB Sousa-PB | 51 |
| TABELA 9: Funções administrativas Neoclássicas no CCBNB Sousa-PB..... | 51 |
| TABELA 11: TGA no âmbito organizacional com base na percepção dos colaboradores do CCBNB Sousa-PB..... | 52 |
| TABELA 12: TGA no âmbito social com base na percepção dos colaboradores do CCBNB Sousa-PB..... | 53 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.2 PROBLEMÁTICA | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS | 12 |
| 1.2.1 <i>Objetivo Geral</i> | 12 |
| 1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 14 |
| 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO..... | 14 |
| 2.1.1 <i>O período pré-industrial</i> | 15 |
| 2.1.2 <i>O período industrial</i> | 16 |
| 2.1.3 <i>A era da informação</i> | 16 |
| 2.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO NA PERSPECTIVA CLÁSSICA | 17 |
| 2.3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA SEGUNDO TAYLOR..... | 18 |
| 2.3.1 <i>Principais Críticas ao Taylorismo</i> | 19 |
| 2.3.2 <i>Princípios da Administração segundo Ford</i> | 21 |
| 2.3.3 <i>Princípios da Administração segundo Fayol</i> | 21 |
| 2.4 PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DA ADMINISTRAÇÃO | 23 |
| 2.4 ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO, DA CLÁSSICA À CONTINGENCIAL | 25 |
| 2.4.1 <i>Abordagem Clássica</i> | 25 |
| 2.4.2 <i>Abordagem Humanística</i> | 25 |
| 2.4.3 <i>Abordagem Comportamental</i> | 27 |
| 2.4.4 <i>Abordagem estruturalista</i> | 32 |
| 2.4.5 <i>Teoria da Burocracia</i> | 32 |
| 2.4.6 <i>Abordagem Sistêmica</i> | 34 |
| 2.4.7 <i>Abordagem Neoclássica</i> | 36 |
| 2.4.8 <i>Abordagem Contingencial</i> | 38 |
| 2.4.9 <i>A Formalização do Ensino da Administração</i> | 39 |
| 3 METODOLOGIA..... | 41 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA | 41 |
| 3.2 UNIVERSO DE AMOSTRA | 42 |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 42 |

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS | 43 |
| 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 45 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 54 |
| REFERÊNCIAS | 57 |

1 INTRODUÇÃO

A Administração como ciência teve que percorrer um longo caminho de substituição do empirismo por métodos científicos, tendo como ponto de partida as grandes transformações sociais decorrentes da Revolução Industrial, a sociedade encontrava-se em momento de transição, o capitalismo ainda era um sistema emergente, e as novas relações de trabalho modificaram substancialmente a vida das pessoas.

Neste contexto, o Taylorismo se propagou como maneira mais adequada para a organização destas mudanças, os estudos seminais em Administração Científica de Taylor (1990) buscaram desenvolver métodos eficientes para realização das tarefas, segundo o autor a produtividade resultaria da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço, com base nesta premissa Taylor desenvolve a primeira abordagem científica da Administração.

Para Oliveira (2012), a Administração enquanto ciência constitui a junção organizada de diversos conhecimentos advindos do aprofundamento teórico, porém, não se limitando a este, o conhecimento administrativo deve levar em consideração também o conhecimento adquirido através da observação e da prática organizacional. Mais além, a ciência administrativa deve buscar o desenvolvimento constante, pautando-se nas rápidas evoluções sociais, para o autor a Administração teve como missão precípua a sustentação e a continuidade das organizações, assim como o desenvolvimento da sociedade capitalista e da própria vida moderna.

Segundo os autores Sobral e Peci (2013, p. 29) a Administração tem grande relevância para a sociedade, uma vez que sua importância para as organizações é tão acentuada quanto às organizações para a sociedade. Estas estão intrinsecamente ligadas à vida das pessoas, do ponto de vista social é nítida a dependência da vida moderna às organizações, logo, são estas que empregam e produzem os bens e serviços demandados por nós, tão essenciais à subsistência do homem contemporâneo. A demanda crescente por estes bens e serviços acentua ainda mais necessidade de uma gestão eficiente que viesse organizar estas relações.

1.2 PROBLEMÁTICA

Com a Revolução Industrial instalam-se progressivamente na sociedade novas formas de viver, os avanços nas diversas áreas do conhecimento, o desenvolvimento de novos produtos, o estabelecimento de novas relações de trabalho, providenciam um contexto no qual a Administração é propagada como a promessa de organização adequada do trabalho.

A ciência da Administração orienta, então, um novo modelo de vida na sociedade, contribuindo para o desenvolvimento do capitalismo moderno, instituindo formas organizadas de gestão e controle. Todavia, há controvérsias, Oliveira (2012) crítica o método científico de Taylor e afirma que este não trouxe notórias contribuições para os trabalhadores, uma vez que sua teoria abordava apenas os aspectos práticos da produção, tratando o operário como parte da máquina, reduzindo a capacidade e a inteligência do trabalhador à mera realização de tarefas repetitivas e enfadonhas. Para o autor, subestimar a capacidade cognitiva do trabalhador é desperdiçar um dos maiores recursos que uma organização detém.

Quando explicitado em pleno século XXI do modelo da administração científica que data no início do século XX, pode parecer inicialmente que este esteja ultrapassado. No entanto, seus fundamentos são identificados e mantidos em modelos posteriores. Novas abordagens foram surgindo, mas sempre como uma evolução, enfatizando a importância de cada escola, as suas contribuições para cada contexto.

Diante do exposto, nosso questionamento inicial de pesquisa é: **De que forma os colaboradores da unidade do CCBNB Sousa-PB percebem a aplicação das Teorias da Administração no cotidiano da organização?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as percepções dos colaboradores do CCBNB unidade Sousa-PB, em relação à aplicação das Teorias da Administração na organização em que atuam.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar a evolução histórica da Administração enquanto ciência.
- Identificar a influência das teorias da Administração na organização.
- Relatar a influência das Teorias no contexto prático das organizações.

1.3 JUSTIFICATIVA

Para Sobral e Peci (2013) o dinamismo do mundo contemporâneo, fruto da globalização, traz para a Administração um grande desafio, que é acompanhamento de tais

modificações sociais, mudanças que se dão em um ritmo cada vez mais acelerado, em que há um grande fluxo de informações exigindo da Administração uma visão holística, voltada para a flexibilidade do conhecimento e para a resolução de problemas em um meio contingencial.

Os primeiros desdobramentos em Administração podem ser visualizados já em um contexto histórico anterior ao capitalismo moderno, em organizações antigas. Porém, este conhecimento cresceu e teve reconhecimento como ciência, tornando-se de grande relevo para as organizações do século XXI, este legado ultrapassou os limites de uma era marcada pelo desenvolvimento de novas tecnologias, desde então o conhecimento da Administração enquanto ciência permanece contribuindo para o desenvolvimento das organizações modernas. (SILVA, 2008).

É notória a relevância deste conhecimento para a formação do administrador, entretanto, faz-se recorrente a subestimação das teorias em administração, muitos alegam que tais teorias estão ultrapassadas e afirmam que não trouxeram relevantes contribuições para as gestões da época, e tampouco para as organizações no século XXI, tendo em vista que críticas são de fundamental importância para o desenvolvimento das ciências, faz-se necessário o debate.

A Ciência da Administração evoluiu de forma fragmentada e dispersa, provocada por requerimentos de estruturação organizacional advindos da Revolução Industrial do final do século XIX, o que fez com que a administração de organizações fosse se consolidando ao longo dos últimos 100 anos, deixando de ser um conhecimento empírico, para se transformar em uma ciência reconhecida. Ao longo deste trabalho será possível estudar um pouco da história desta ciência e suas repercussões sociais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para subsidiar a pesquisa foi feita uma explanação dos seguintes temas: Evolução histórica da Administração; princípios da Administração na perspectiva clássica; perspectivas contemporâneas da Administração; abordagens da administração, da clássica à contingencial; a formalização do ensino da administração.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Lacombe (2009) a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares, influenciaram fortemente o desenvolvimento da ciência administrativa, destas organizações a Administração herdou alguns de seus princípios mais relevantes, como a Hierarquia formal, a organização, princípios de estratégia organizacional, entre outros.

A compressão do desenvolvimento econômico e social da humanidade faz-se necessária para o desbravamento da evolução histórica da Administração. Por ser esta uma ciência social, sendo fortemente influenciada pelas mudanças sociais, os primeiros resquícios de Administração, já poderiam ser reconhecidos em duas das instituições mais antigas e importantes para a história das sociedades mais antigas.

Para Paludo (2015) Administração é a ciência que trata das organizações, sua história remota ao ano de 5000 a. c., segundo o autor o termo “administração” pode referir-se às funções de planejamento, direção e execução.

Além da Igreja Católica e do Exército, o desenvolvimento de outras ciências também contribuiu demasiadamente para o crescimento da Administração, entre estas, pode-se destacar a psicologia, que trouxe um enfoque mais humanístico às organizações; a filosofia – de **René Descartes** (1596-1650) um filósofo, matemático e físico francês, considerado o fundador da filosofia moderna, em seu livro *O Discurso do Método*, Descartes descreve os preceitos do seu método filosófico, hoje denominado o método cartesiano, que serviu de fundamento para a tradição científica do ocidente, vários destes princípios serviram de base para a Administração moderna, como a divisão do trabalho, da ordem, do controle, dentre outros que estão enraizados nos princípios cartesianos.

O desenvolvimento da economia liberal também teve grande relevância para o desenvolvimento da Administração, nomes como o de Adam Smith estão sempre citados em obras da Administração - as ciências biológicas, a física, engenharia entre outras, também deixaram seu legado de racionalidade, do estudo metódico, da pesquisa etc. Enfim, pode-se

identificar até este momento, um constante e gradual desenvolvimento da administração enquanto ciência. Assim, foram surgindo as primeiras escolas, abordagens e as primeiras teorias em Administração.

Segundo Maximiano (2012, p. 8) “*Teorias* são explicações, interpretações ou proposições sobre a realidade. Por exemplo: teoria da burocracia, teorias da motivação. A própria definição da administração como processo de planejar, organizar, executar e controlar é uma teoria”.

De acordo com o autor Maximiano (2012) o *Enfoque* é também definido como o pensamento, abordagem ou perspectiva das organizações, dos estudiosos do processo administrativo, das escolas do pensamento administrativo. Ainda segundo Maximiano *Escola* se refere a um conjunto de autores que trazem em suas abordagens a mesma linha de pensamento, o mesmo enfoque, escolhendo o mesmo aspecto específico para analisar, ou adotaram o mesmo raciocínio. Na história da Administração existem diversas Escolas, das mais clássicas as mais contemporâneas.

Para melhor estudo da Administração é necessário um estudo discriminado das fases históricas pelas quais esta ciência passou, e a que se encontra atualmente. Estas fases se tornam melhor compreensíveis se divididas em três momentos diferentes, que estão diretamente relacionadas ao contexto histórico e social, sendo importante frisar que cada era traz uma nova perspectiva, impondo à Administração um novo enfoque, buscando sempre acompanhar às necessidades da sociedade e das organizações.

Sobre a concepção teórica Maximiano (2012; p. 53) afirma que “as teorias da administração espelham o momento histórico em que são produzidas. No início do século XX, as teorias administrativas refletiam as necessidades das grandes empresas que estavam surgindo”.

2.1.1 O período pré-industrial

Segundo Lacombe (2009) foi a partir da Revolução Industrial, no final do século XIX, que as grandes empresas se tornaram numerosas e complexas, o mundo passava por fortes mudanças sociais e econômicas; durante este período a industrialização foi intensificada, o modo de produção artesanal foi substituído pelas grandes indústrias, contribuindo com o surgimento de novas formas de produção em massa, e novas relações de trabalho. No que diz respeito à Administração pode-se inferir que neste período a abordagem Administração Científica de Taylor surge como resposta às necessidades do novo e desorganizado ambiente

industrial, começava, então, a consolidação da Administração enquanto ciência. A estrutura organizacional desta época era bastante centralizadora e o desenho organizacional mecanicista foi o típico para esta época, sendo uma era marcada pela estabilidade do ambiente.

2.1.2 O período industrial

Lacombe (2009, pg. 99) afirma que “Durante esse período, ocorreram grandes transformações na indústria e na agricultura, com acréscimos consideráveis na produtividade de ambas, refletindo-se na ampliação do comércio e dos serviços financeiros e em aumento correspondente na complexidade das organizações”. O mundo vinha passando por sucessivas mudanças, dentre estas a independência dos EUA que contribuiu para o declínio da era Imperial; algumas invenções da indústria, como a máquina a vapor, a Revolução Francesa também marcaram este período. Houve uma forte abertura de mercado, fazendo com que os negócios tomassem proporções maiores, tornando-se mais complexos. Logo, as organizações buscaram novos modelos estruturais para fazer face ao aumento da complexidade no ambiente, as antigas teorias administrativas passaram a ser questionadas e novas teorias tomaram força, dando prioridade ao enfoque sistêmico e à relativização das coisas na organização. Iniciou-se, então, uma era mais moderna e mais delineada que a pioneira e desbravadora industrialização clássica.

2.1.3 A era da informação

Depois de grandes guerras e evoluções históricas, eis que surge uma era que viria a ser definida como: a era da informação, do conhecimento e das comunicações. De acordo com Chiavenato (2012), esta era teve início em 1990, ao mundo corporativo foi adicionado um importante fator - a tecnologia, esta é a era que estamos presenciando até hoje. O uso da tecnologia na vida moderna e também no desenvolvimento das atividades organizacionais revolucionou a forma de administrar, o que trouxe diversos desdobramentos para o mundo organizacional.

As mudanças que afetam o ambiente organizacional tornaram-se ainda mais rápidas, imprevistas, turbulentas e radicais. A complexidade do ambiente se tornou muito maior, demandando maior agilidade da organização na resposta aos imperativos ambientais. O desenho orgânico da estrutura é tido como símbolo dessa era, pois este possibilita maior

flexibilidade estrutural, melhor comunicação, interação interna e externa, e maior capacidade de adaptação, entre outros.

A Administração difunde-se então, tornando-se uma ciência voltada para servir a sociedade, para contribuir com o desenvolvimento das organizações, sejam estas fabris, públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, sendo cada vez mais presente e essencial à vida moderna. Novas perspectivas, novos enfoques, exigem uma nova forma de administrar, mas sempre tendo como essência o conhecimento clássico, conhecimento que desdobrou-se e reinventou-se para adequar-se às novas expectativas sociais do mundo contemporâneo.

Essas mudanças se deram através de novas abordagens, isso significa dizer, que a nova perspectiva trazia à tona novas maneiras de pensar a organização, se antes o foco era direcionado às tarefas, à estrutura, agora se abria um novo horizonte e com este surgiam também novas inquietações. Tudo isto explica porque a Administração é uma ciência dinâmica, mutável e conservadora ao mesmo tempo, pois ao passo que precisa adaptar-se às novas gestões, traz em cada nova perspectiva um pouco do conhecimento pioneiro, nunca o desprezando, mas sim, absorvendo o que continua necessário, e modernizando que precisa de ajustes, e assim foram surgindo novas abordagens e novas teorias, sempre com intuito de contribuir com o desenvolvimento social através das organizações nela inseridas.

2.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO NA PERSPECTIVA CLÁSSICA

O que ficou conhecido como Administração Científica se desenvolve a partir de um contexto histórico, econômico e social antecedente a sua existência no hoje, a mudança da sociedade medieval para a sociedade moderna presencia constantes revoluções nas relações de trabalho. Neste cenário a racionalização dos processos é o que estava no centro do que foi denominado de Administração Científica (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Para Bar (1996) qualquer crítica em torno do Taylorismo, como alguns se referem às técnicas divulgadas por Taylor, deve levar em consideração aspectos temporais de raciocínio, tendo em vista que as ferramentas da época estavam muito aquém de tudo que se tem conhecimento hoje, e o desenvolvimento de outras ciências foi essencial para o aprimoramento da Administração. A ênfase de Taylor estava no desenvolvimento das tarefas e na eficiência do processo, no entanto, esta visão partia do pressuposto de que a prosperidade, tanto do empregado quanto do empregador, advinha dos baixos custos de produção, e somente através da eficiência, poderia se obter essa prosperidade, em sua obra Taylor mostra um novo panorama a ser seguido pelas grandes indústrias. Taylor (1990, p. 6)

“o principal objetivo da Administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”.

A substituição do empirismo pelo método e pela técnica trazia à luz uma nova perspectiva para as gestões da época, tornando-as mais eficientes e mais justas à medida que a lucratividade seria repartida de maneira a beneficiar mais, quem produzisse mais. Para Taylor (1990, p. 23) se tratava, dentre outras coisas de mostrar que “a melhor administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição”. Na tentativa de substituir o empirismo pelo método científico no chão de fábrica, Taylor desenvolveu o que ficou conhecido por Organização Racional do Trabalho (ORT) e foi com base neste estudo que Taylor concebeu alguns de seus princípios, para ele, esta seria a forma racional de trabalho, a maneira mais eficiente para realização das tarefas.

2.3 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA SEGUNDO TAYLOR

De acordo com Sobral e Peci (2013) Taylor defendia a existência de uma única maneira correta para o desempenho de cada tarefa, tendo em vista a maximização da produtividade, Taylor trazia a premissa de que o trabalhador deveria passar por um processo de seleção científica o qual viesse adaptar as suas capacidades e aptidões às características de cada função a ser desempenhada.

a) Princípio de planejamento – substituir no trabalho a improvisação dos operários por métodos cientificamente comprovados, onde a improvisação dava lugar ao planejamento dos métodos de trabalho.

b) Princípio de preparo – esse princípio tinha como finalidade selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões e treiná-los para produzir mais e melhor.

c) Princípio do controle – controlar o trabalho para certificar de que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos.

d) Princípio da execução – distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada.

De acordo com Silva (2008) um dos princípios mais importantes da Administração Científica de Taylor seria o princípio da execução, o qual vislumbra a ideia de que a administração deveria centrar-se nas tarefas de alto nível, estratégicas, de decisões mais importantes, e delegar as tarefas mais simples e rotineiras ao nível operacional.

Neste princípio, Taylor mostra com pioneirismo, a importância da descentralização e delegação de tarefas dentro da esfera administrativa, atribuindo funções diferentes aos níveis diferentes, de acordo com seu grau de complexidade.

Atualmente Cruz e da Silva (2012) investigam se os processos de trabalho diário do setor de faturamento de uma empresa de transporte e logística se enquadram nas teorias dos pioneiros da administração. No seu estudo de caso os referidos autores identificam o princípio do planejamento, da seleção científica do trabalhador, do controle, da padronização e também conceitos ligados à Taylor, como a adequação de instrumentos e equipamentos.

Braga (2006) fala em Taylorização das atividades na área de informática abordando o trabalho dos tele operadores, que segundo este autor, é atualmente fruto de “uma comunicação instrumental sob a coerção do fluxo informacional e prisioneira do script” (BRAGA, 2006, p. 13).

2.3.1 Principais Críticas ao Taylorismo

As críticas relacionadas à Administração Científica não obscurecem nenhum um pouco seu legado, se levarmos em consideração as más condições de trabalho da época, o sistema arcaico de produção, e a falta de informação, alicerce sob o qual a abordagem de Taylor foi desenvolvida, para Chiavenato (2011) as principais críticas ao Taylorismo, foram:

a) Mecanicismo da administração científica – uma das principais críticas à teoria desenvolvida por Taylor foi a ênfase na mecanização do trabalho, o operário era visto como parte da máquina, embora a organização seja constituída de pessoas, deu-se pouca atenção ao elemento humano e concebeu-se a organização como "um arranjo rígido e estático de peças", ou seja, como uma máquina: assim como construímos uma máquina como um conjunto de peças e especificações também construímos uma organização de acordo com um projeto.

b) Superespecialização do operário – na busca pela eficiência, a Administração Científica preconizava a especialização do operário por meio da divisão e da subdivisão de toda operação em seus elementos constitutivos. Partindo do pressuposto de que "a eficiência administrativa aumenta com a especialização do trabalho”.

c) Visão microscópica do homem – a Administração Científica visualiza cada empregado individualmente, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social, que reduzia de acordo com os críticos a satisfação do trabalhador, pois segundo ele a

superespecialização do operário facilitava o treinamento e a supervisão do trabalho, no entanto, limitava a capacidade do trabalhador.

d) Ausência de comprovação científica – segundo os críticos a administração científica propõem uma abordagem científica para a administração, porém, ela mesma tem sua formulação baseada no conhecimento empírico sem apresentar comprovações científicas, para eles os engenheiros utilizaram pouquíssima pesquisa e experimentação científica para comprovar suas teses.

e) Abordagem incompleta da organização – a Administração Científica é incompleta, parcial e inacabada, por se limitar apenas aos aspectos formais da organização, omitindo a organização informal e os aspectos humanos da organização, deixando de lado aspectos psicológicos e emocionais, não atentando para possíveis divergências entre os objetivos individuais e organizacionais.

f) Limitação do campo de aplicação – a Administração Científica também ficou restrita aos problemas de produção na fábrica, não considerando os demais aspectos da vida da organização, como financeiros, comerciais, logísticos etc. o que segundo os limita substancialmente seu fundamento teórico.

g) Abordagem prescritiva e normativa – a Administração Científica se caracteriza pela preocupação em prescrever princípios normativos que devem ser aplicados como receituário em todas as organizações a organizações independentes das peculiaridades enfrentadas por cada gestor, a administração científica criou uma receita padrão de gestão, mas não ensinou a administrar.

h) Abordagem de sistema fechado – a Administração Científica visualiza as organizações como se elas existissem no vácuo ou como se fossem entidades autônomas, absolutas e hermeticamente fechadas a qualquer influência vinda de fora delas. Para os críticos, a administração científica não leva, erroneamente, em consideração aspectos do ambiente externo, os quais são de fundamental importância para as gestões, uma vez que as organizações estão inseridas na sociedade, recebendo forte influência desta.

Como exposto, ficam visíveis muitos questionamentos feitos à administração científica, apesar do que ficou conhecido por taylorismo ser ainda hoje passível de contestações, a obtenção da maximização da produtividade alcançada pelos métodos desenvolvidos à época, também foi, e ainda é considerável.

Análises atuais continuam olhando para certos tipos de organização do trabalho e procurando compreendê-las a partir de ponto de vista ditos da administração científica, como

é o caso, por exemplo, do artigo de Ribeiro et al, (2015), que contextualiza num processo contemporâneo de Call Centers elementos característicos dos princípios defendidos por Taylor, Fayol, Ford, considerados os clássicos da administração. Por isto um resgate dos principais conceitos, ou elementos, que envolvem a Administração Científica, se faz pertinente.

2.3.2 Princípios da Administração segundo Ford

Silva (2008) afirma que assim como as demais correntes, o fordismo também sofreu contestações, a alienação do trabalhador, que não tinha uma visão geral das tarefas, tornou-se um dos principais alvos de críticas ao fordismo, segundo o autor, a ênfase de Ford que a sua ênfase estava na redução dos custos de produção, para alcançar este fim desejado Ford desenvolveu alguns princípios, a saber:

- **Princípio da produtividade** - recomenda o máximo de produção dentro de um período determinado (com distribuição do ganho para o empregador, para o empregado e para o consumidor, pela redução de custos que se transforma em redução de preços);
- **Princípio da intensificação** - consiste em aumentar a velocidade rotatória do capital circulante, visando pouca imobilização dele e de grande rapidez em sua recuperação (o capital de giro é obtido dos próprios consumidores);
- **Princípio da economicidade** - refere-se a reduzir ao mínimo o volume de matéria-prima em curso de transformação (uma vez que o “tempo é a expressão da energia humana e o estoque representa trabalho humano armazenado”).

Para Silva (2008), a produção em massa, em série, em cadeia contínua, o pagamento de altos salários e a fixação de preços marcam a política de Ford que pregava a seguinte política: “Quem dirige é o trabalho, não. A questão é conservar todas as coisas em movimentos, de modo que o trabalho vá até ao homem e não o homem ao trabalho”.

2.3.3 Princípios da Administração segundo Fayol

Fayol defendeu o ensino formal da administração, como uma verdadeira ciência assim como a engenharia entre outras formações, os princípios de administração estabelecidos por Fayol, foram de suma importância para o desenvolvimento da ciência da administração,

porém estes ensinamentos não se limitaram ao contexto histórico de sua formulação e permanecendo vivos na realidade das organizações contemporâneas "a atualidade desses princípios de administração, formulados há quase um século, é ainda surpreendente" (SOBRAL; PECI, 2013, p. 60).

Sobre tais princípios Motta (1986; p.7) afirma que “alguém será um bom administrador na medida em que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho”:

a) Divisão do trabalho – é feita entre grupos e indivíduos, para garantir que o esforço e atenção estejam focados em porções especiais da tarefa. Fayol propôs a especialização do trabalho como a melhor maneira de usar os recursos humanos da organização;

b) Autoridade e responsabilidade – a autoridade, para Fayol, é definida como “o direito de dar ordens e o poder para a obediência”. A responsabilidade envolve ser confiável e, desse modo, está naturalmente associada à autoridade.

c) Disciplina – significa a necessidade de esforço comum dos trabalhadores, de maneira ordenada; punições, entretanto, deveriam ser aplicadas criteriosamente para encorajar esse esforço comum;

d) Unidade de comando – a organização toda deveria estar se movendo em direção a um objetivo comum, em uma direção comum.

Subordinação do interesse individual ao interesse geral: os interesses de uma pessoa (ou grupo) não deveriam prevalecer sobre os interesses da organização como um todo.

e) Remuneração do pessoal – o pagamento deveria ser justo – não-explorativo – e compensar o bom desempenho; deveriam ser avaliados vários modos de pagamento, tais como tempo, trabalho, razão de produção etc.; recompensas não financeiras também deveriam ser usadas.

e) Centralização – segundo a definição de Fayol, a centralização era como “a diminuição da importância do papel do subordinado”, enquanto a descentralização era “a evolução da importância do papel do subordinado”, enquanto a descentralização era a elevação desta importância. Os graus de centralização/ descentralização adotadas dependem de cada organização específica na qual o ‘gerente’ está trabalhando.

f) Cadeia escalar – definida por Fayol como linha de autoridade, queria significar certa quantidade de autoridade correspondente à disposição hierárquica, mas significa também que níveis mais baixos de administradores deveriam sempre manter os níveis mais altos informados das suas atividades de trabalho.

Silva (2008) destaca a importância das funções administrativas desenvolvidas por Fayol e afirma que apesar de terem se passado muitas décadas desde o seu estabelecimento estas ainda são descritas como funções administrativas, sobre tais funções Fayol declara:

A Administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada (FAYOL, 1994).

Assim como o Taylorismo recebeu inúmeras críticas, os estudos desenvolvidos por Fayol também sofreram contestações, de acordo com Sobral e Peci (2013) Fayol foi questionado por focar no sistema formal da organização assim como Taylor, sua abordagem continuou enxergando a empresa como um sistema fechado, que não sofre influência do meio externo, além disso, para os críticos, o Fayolismo teve seu alicerce no conhecimento empírico, não detendo de fundamentação científica dos métodos e técnicas estudadas.

2.4 PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS DA ADMINISTRAÇÃO

Para Sobral e Peci (2013) a Administração tem sido uma ciência relevante para a sociedade moderna, uma sociedade globalizada, com sistemas de organização cada vez mais complexos, o desenvolvimento acelerado das tecnologias marca a era da informação, que precisa como nunca de meios teóricos e práticos, de controle e gestão.

De acordo com Bateman e Snell (2010) as abordagens contemporâneas inerentes à administração contemporânea dividem-se em: *administração quantitativa*, *comportamento organizacional*, *teoria de sistemas* e *perspectiva organizacional*, segundo os autores estas abordagens desenvolveram-se desde a segunda Guerra Mundial e continuam representando o pensamento da administração moderna.

- **Administração quantitativa:** embora Taylor tenha introduzido o uso da ciência nas gestões no início do XX, foi somente durante a segunda Guerra mundial que as organizações militares adotaram a utilização de técnicas quantitativas, posteriormente difundiu-se entre todas as organizações o uso da administração quantitativa a qual enfatiza a aplicação deste tipo de análise como auxílio para resolução de problemas e para a tomada de decisão.

- **Comportamento organizacional:** esta abordagem inclui o conhecimento de outras ciências como a psicologia e a sociologia, no desenvolvimento das gestões, utilizam-se deste conhecimento para explicar o comportamento do indivíduo no trabalho.
- **Teoria dos sistemas:** em resposta as abordagens clássicas, a teoria dos sistemas trouxe para as gestões contemporâneas uma nova perspectiva de gestão, tem-se agora uma organização aberta que se envolve com o meio externo.
- **Perspectiva organizacional:** por esta abordagem a administração contemporânea admite que não há uma “única melhor maneira” de se administrar e organizar tendo em vista a influência das variáveis internas e externas, a organização deve estar preparada para lidar com imprevistos.

Para Bateman e Snell (2010) estas novas abordagens norteiam a vida das organizações modernas, contribuindo para a sobrevivência e desenvolvimento das gestões nas organizações contemporâneas.

De acordo com Araujo (2014) há ainda outros conceitos que configuram novas tendências para as gestões modernas, entre estas:

- **Gestão da Qualidade Total:** representa a busca pela satisfação do cliente e da excelência organizacional, envolvendo o gerenciamento de todos os elementos, internos e externos à empresa.
- **Benchmarking:** é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais, e é um importante instrumento de gestão das empresas. Este processo é realizado através de pesquisas para comparar as ações de cada empresa, essa técnica envolve o estudo de organizações que se situam entre as melhores do mundo na execução de alguma tarefa.
- **Reengenharia de processos:** Reengenharia de Processos é uma técnica utilizada para implantar mudanças, redesenhar processos de trabalho, romper com paradigmas antigos de gestão. A Reengenharia busca aumentar a qualidade dos produtos e serviços, a satisfação dos clientes quanto aos produtos, simplificar as operações entre outros.

Este é um rol exemplificativo, pois há ainda muitas outras técnicas modernas de gestão, a Administração evoluiu muito, e como consequência disso surge a cada dia novas técnicas e formas de aprimorar as gestões contemporâneas.

2.4 ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO, DA CLÁSSICA À CONTINGENCIAL

2.4.1 *Abordagem Clássica*

De acordo com Araújo (2014) O taylorismo foi o movimento que marcou o início efetivo da Administração tentativamente científica, surgindo no início do século XX uma corrente precursora dos estudos científicos em administração, seus principais estudiosos foram Frederick Winslow Taylor, considerado o pai da Administração científica e Henry Fayol, criador da Teoria Clássica, esta escola tomou duas orientações diferentes, que mesmo divergindo de foco, constituíram os primeiros estudos científicos em Administração.

A primeira orientação foi a Administração Científica desenvolvida por Taylor juntamente com outros engenheiros entre eles, Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) e Henry Ford (1863-1947) incluído devido à aplicação desses princípios em seus negócios. A ênfase da administração científica estava no aumento da produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional, trazia uma visão sistemática e metódica, dos movimentos dos trabalhadores, subjugando inclusive, o fator humano, o trabalhador era visto como uma parte da máquina, depreende-se, portanto, que a Administração Científica tinha uma abordagem voltada para o nível operacional, do nível mais baixo para os níveis superiores, gerencial e estratégico (CHIAVENATO, 2014).

Não obstante, outra orientação foi a desenvolvida por Henri Fayol (1841-1925) CEO da Comambault Mining, a Teoria Clássica da administração, surgiu na França em 1916, difundindo-se por toda a Europa, essa teoria caracterizava-se pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente; nos órgãos componentes da organização e suas inter-relações estruturais.

Diferentemente da abordagem Taylorista, na Teoria Clássica, tinha-se a ideia de uma abordagem voltada de cima para baixo, do nível estratégico para o nível operacional e do todo da organização para as suas partes componentes, os departamentos.

2.4.2 *Abordagem Humanística*

De acordo com Gil (2012) começou a surgir um movimento de valorização das relações humanas no trabalho, o que não houve para os clássicos, constatando-se a necessidade de considerar outros fatores, tais como os psicológicos e sociais na produtividade.

As bases desses movimentos deram-se através dos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).

Em dissonância à abordagem clássica de Taylor e Fayol, surge a Teoria das Relações humanas, tendo por influência o desenvolvimento da Psicologia, mais especificamente a Psicologia do Trabalho. A Abordagem Humanística tomou destaque pela famosa experiência de Hawthorne desenvolvida por Elton Mayo no ano de 1927, em Chicago nos EUA. O objetivo principal deste estudo era explicar a influência do ambiente de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores, para isto foram testados vários graus de iluminação, ao final, concluiu-se, que não havia forte influência. ARAUJO (2014).

Contudo, foi possível aferir outras conclusões da experiência, o que consistiu em um passo muito importante para a gestão de pessoas nas organizações, aferiu-se que existia um fator psicológico o qual estava diretamente relacionado ao desempenho dos trabalhadores. A partir de então houve diversos desdobramentos na área de pessoas nas organizações, entre estes, a transição de foco: das tarefas e estrutura, para as pessoas.

O conceito básico do ser humano por trás dessa abordagem é o conceito de *homem social*, sob essa perspectiva, o ser humano reage a incentivos sociais e simbólicos, que podem fazer com que sua produtividade seja superior, a ideia principal de Fayol pode ser melhor compreendida com este trecho:

A harmonia e a união do pessoal de uma empresa são grande fonte de vitalidade para ela. É necessário, pois, realizar esforços para estabelecê-la. [...] Não é necessário nenhum mérito para fomentar a divisão entre subordinados; está ao alcance de qualquer um. Ao contrário, é preciso verdadeiro talento para coordenar os esforços, estimular o zelo, utilizar a faculdade de todos e recompensar o mérito de cada um, sem despertar suscetibilidades ciumentas e sem perturbar a harmonia das relações entre o pessoal (FAYOL, 1994, p. 62-63).

De acordo com Araújo (2014) a experiência de Hawthorne delineou princípios básicos da abordagem humanística, - norteadores contemporâneos da gestão de pessoas -, poderíamos assim defini-los. Surgiram alguns conceitos, dentre estes, a integração social do trabalhador. Para Elton Mayo, o bom relacionamento com os colegas de trabalho surtiria resultados positivos para a organização, afirmando que os indivíduos se comportam com base no grupo social do qual participam, e não apenas como indivíduos isolados.

A partir deste conceito também surge à ideia de que sanções podem surgir em razão deste comportamento, isso significa que a ideia do grupo também pode influenciar nas atitudes do colaborador. Dentre todos estes conceitos elencados pela Abordagem Humanística, destaca-se a importância das relações humanas e a ênfase nos aspectos

emocionais. A partir de então, as organizações começaram a enxergar o trabalhador como um ser social, como um recurso humano e não apenas um “apêndice” de uma máquina como ditava a abordagem Taylorista. De acordo com Maximiano (2012, pg. 67) “As conclusões de Mayo lançaram as bases de uma nova filosofia de administração: a filosofia das relações humanas.”.

O resultado desta experiência trouxe para a administração uma verdadeira revolução na forma de gerenciamento de pessoas, essas mudanças são visualizadas até hoje, não poderíamos imaginar nos dias atuais, uma empresa que pauta suas relações com seus colaboradores, baseando-se numa abordagem mais retrograda.

Como as demais teorias, a Teoria de Elton Mayo também sofreu inúmeras críticas; o equívoco estava em acreditar que os interesses da organização e dos funcionários poderiam ser os mesmos, o que na prática é algo muito mais complexo, havia também uma concepção do operário, que era muito ingênua e romântica, considerando-o como um funcionário feliz, integrado ao ambiente de trabalho e naturalmente produtivo, o que não se constata como uma verdade absoluta.

De acordo com Lacombe (2009) o campo experimental utilizado foi muito limitado, e suas conclusões foram muito parciais, criticou-se também a afirmação de que boas relações dos grupos informais geram necessariamente boa produtividade, o que há controvérsias. Muitos enxergaram na teoria de Mayo uma manipulação das relações humanas, ao acreditar que todas as ações dos colaboradores estavam sobre controle, podendo ser articuladas em favor da organização.

2.4.3 Abordagem Comportamental

Segundo Lacombe (2009) a Abordagem Comportamental surgiu a partir da publicação, em 1945, do livro *Administrative behavior*, de Herbert Simon, que tinha como premissa o estudo da racionalidade do comportamento administrativo e como ele se manifesta no processo decisório, no papel da autoridade, na comunicação, nas lealdades e na identificação com a organização. Também conhecida como Behaviorista, a Abordagem Comportamental desenvolve-se com o desdobramento dos trabalhos da Teoria das Relações Humanas, tinha como foco o comportamento humano nas organizações, com essa abordagem foram concebidas as Teorias Comportamental e do Desenvolvimento Organizacional. A visão de homem dominante nessa abordagem é a de *homem administrativo*, sendo este um ser

racional que toma decisões quanto a sua participação ou não nas organizações, reagindo a incentivos mistos e tomando decisões satisfatórias.

A abordagem comportamental trouxe uma nova perspectiva para administração, foi a partir desta abordagem que alguns conceitos conhecidos atualmente, foram sendo introduzidos a uma nova forma de gestão. De acordo com Chiavenato (2016) o homem é um animal social dotado de necessidades, de um sistema psíquico, levado ao aprendizado, e com capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato, podendo este tanto cooperar quanto competir com os demais, pois o comportamento humano é orientado para objetivos.

A teoria comportamental surge como uma resposta à dura oposição entre a Abordagem Clássica e das Relações Humanas, apresenta críticas severas às suas concepções ingênuas e românticas do ser humano. Na teoria Comportamental também surgiram as Teorias X e Y de McGregor, a teoria das necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores motivacionais de Herzberg, a saber:

a) Teorias X de McGregor

Sobre a concepção da teoria X Jonas; George (2008, P. 60) afirmam que há “um conjunto de suposições negativas sobre os trabalhadores que levam à conclusão de que a tarefa de um gerente é supervisioná-los de perto e controlar seu comportamento”. Segundo a Teoria X, o trabalhador médio é preguiçoso, não gosta do trabalho e tentará fazer o mínimo possível, questiona-se o fato de que os trabalhadores têm pouca ambição e desejam evitar responsabilidade, restringindo sua capacidade ao máximo. Por esta concepção, o gerente deve tomar um posicionamento mais autocrático, mais centralizador e mais controlador, dando pouca ou nenhuma autonomia ao trabalhador, somente assim, segundo a teoria, seria possível chegar ao rendimento satisfatório, o principal mecanismo de controle dos trabalhadores era o binômio “recompensa e punição”, a mensagem passada era muito clara; o trabalhador que se empenhasse mais seria recompensado, e aquele que não correspondesse seria punido.

b) Teoria Y de McGregor

De acordo com Chiavenato (2014) McGregor defendeu que o dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza, o trabalho e não têm desprazer inerente em trabalhar. O trabalho pode

ser fonte de satisfação e recompensa - desde que voluntariamente desempenhado - ou fonte de punição - quando evitado sempre que possível. Pela teoria Y o trabalhador não age de maneira involuntária com a organização, tudo depende da relação e perspectiva que o trabalhador tem com a empresa. A teoria Y traz um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

c) Hierarquia das necessidades de Maslow:

A teoria da motivação de Maslow distribui hierarquicamente as necessidades humanas, segundo o teórico Maslow à medida que um determinado nível é satisfeito, os esforços vão sendo concentrados para a realização do próximo nível (Figura 1).

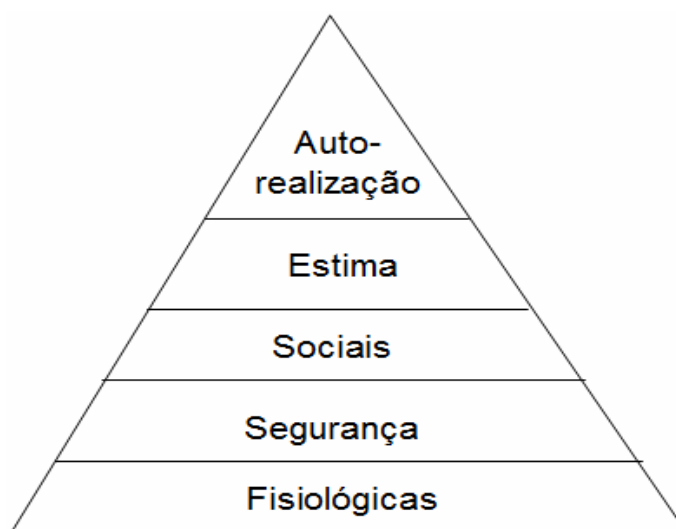


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow. Fonte: Robbins, 2002.

De acordo com Robbins (2002), na base da pirâmide estão as *necessidades fisiológicas*, que são as necessidades básicas como a alimentação, repouso, abrigo, desejo sexual etc. Segundo a teoria de Maslow essas são necessidades vitais aos seres humanos, por isso têm prioridade sobre as demais.

O próximo nível a ser satisfeito são as *necessidades de segurança* entre elas a estabilidade, busca de proteção contra a ameaça ou privação e fuga do perigo.

Posteriormente, vêm as necessidades sociais, que envolvem necessidades de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor.

Têm-se ainda as *necessidades de estima* que estão diretamente relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. Envolve autoapreciação, autoconfiança, aprovação social, respeito, status, prestígio e consideração.

No topo da pirâmide estão as *necessidades de autorrealização*: são as necessidades mais elevadas, estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo.

d) Fatores motivacionais de Herzberg

De acordo com Lacombe (2009), essa teoria traz dois fatores os quais segundo Herzberg orientam o comportamento das pessoas nas organizações. *Fatores higiênicos*: Os fatores higiênicos envolvem: salário, benefícios sociais, estilo de supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da organização, clima de relacionamento entre organização e funcionários, regulamentos internos etc. Os higiênicos são externos, ou parcialmente externos. *Fatores motivacionais*: são fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho: gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidades etc. Os fatores motivadores são internos as pessoas, pois a motivação está dentro de cada um.

e) Teoria do desenvolvimento organizacional

De acordo com Oliveira (2012) o criador do termo “Desenvolvimento Organizacional” e o precursor desta ideia foi Richard Beckard em 1945 onde o mesmo coordenou a criação de grupos de treinamento de sensibilidade, para prover feedback aos indivíduos a respeito de suas atuações em situações desestruturadas, trabalho este consolidado apenas em 1959. A partir daí essa teoria sofreu influência de muitos outros autores, que contribuíram com seu enriquecimento, um deles foi Rensis Likert em 1946, Rensis desenvolveu uma pesquisa de entrevistas e de feedback, com a finalidade de pesquisar assuntos diversos junto aos empregados e repassar os resultados aos supervisores e gerentes, visando à melhoria das condições de trabalho esse estudo concretizado em 1961., outro trabalho de importante destaque foi o de Eric Trist e Fred Emery em 1960 os mesmos coordenaram uma análise da produtividade e da *qualidade de vida no trabalho*, essa teoria tem sua ênfase nas mudanças, sendo esta a palavra-chave na DO. destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e estrutura da organização, de tal maneira que essa possa se adaptar às demandas ambientais,

caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios. Blake e Mouton (1989) desenvolveram uma ferramenta de gestão importante para a orientação para dos gestores, guiando-os em direção a uma administração eficiente e de um ambiente produtivo. Essa matriz, da grade gerencial, demonstrada na figura 2, considera duas dimensões fundamentais da gestão, a saber:

- Preocupação com a produção: relacionada à ênfase que o gestor coloca na realização da produção;
- Preocupação com as pessoas: ênfase que gestor dá aos relacionamentos e as pessoas que trabalham na organização.

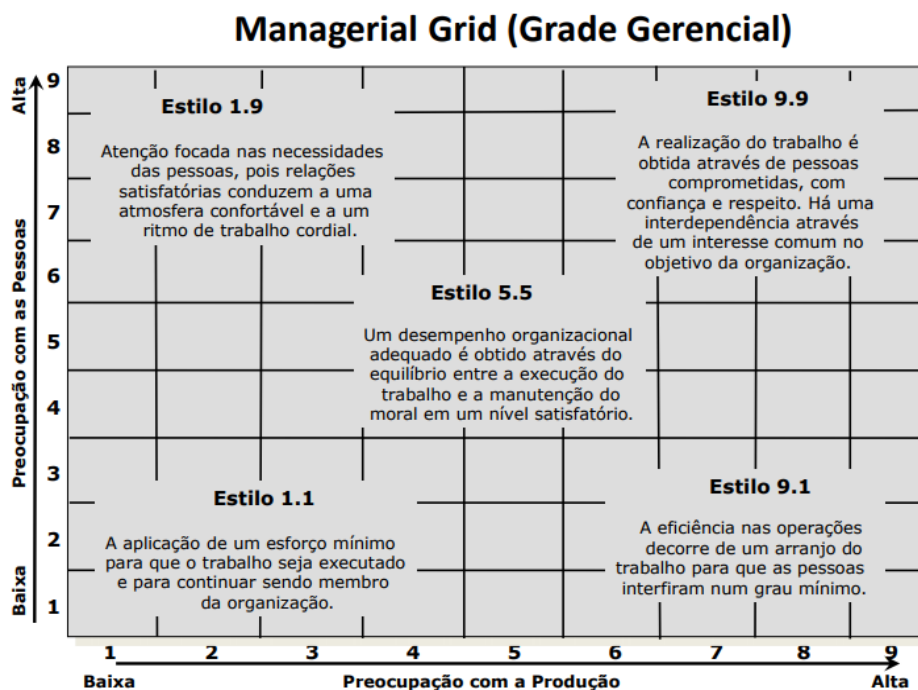


Figura 2 – Grade Gerencial
Fonte: Blake e Mouton (1989)

Os criadores da grade gerencial admitiram a existência de diversos estilos de liderança, entre estes:

Grid 1.1 – Gerência Empobrecida: não muita há preocupação com os liderados, tampouco com as tarefas desenvolvidas por estes,

Grid 1.9 – Country-Club: ocorre justamente o contrário, o líder se preocupa com seus colaboradores, buscando tornar ambiente de trabalho benéfico ao desempenho das atividades, assemelhando-se a de clube.

Grid 5.5 – Meio Termo: a preocupação do líder com os subordinados se equilibra com a preocupação com a realização das tarefas.

Grid 9.9 – Equipe: Trata-se de uma gerência de êxito, na qual as tarefas são cumpridas eficientemente, com dedicação e envolvimento dos subordinados, num ambiente de confiança e respeito.

Para Blake e Mouton (1989) as posições mais interessantes no grid gerencial, que devem ser perseguidas pelos gestores, são, obviamente, a “Meio Termo” e a “Equipe”.

Outro conceito muito importante desenvolvido nesta teoria foi o de Cultura Organizacional, trata-se de um conceito bastante discutido atualmente, quando se fala em gestão de pessoas.

2.4.4 Abordagem estruturalista

De acordo com Ribeiro (2016), essa escola objetiva um estudo muito mais amplo das organizações, considerando também as relações informais, pela visão organizacional da Escola Estruturalista define-se o conceito de *homem organizacional*, que desempenha papéis diferentes nas organizações. Para Ribeiro o estruturalismo preocupa-se com o todo organizacional, e com o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade gera uma interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo.

De acordo Chiavenato (2015 pg. 92). “O estruturalismo é uma metodologia analítica e comparativa que estuda os elementos em função da totalidade e reiniciou a preocupação com as estruturas em prejuízo das funções”. Segundo o autor essa abordagem se desenvolve a partir da teoria da burocracia organizacional de Max Weber que surge por volta da década de 1940 como consequência da dificuldade em se definir uma teoria das organizações que de fato servisse para a orientação do trabalho do administrador, já que a Teoria Clássica era excessivamente mecanicista e a Teoria das Relações Humanas era excessivamente romântica.

2.4.5 Teoria da Burocracia

De acordo com Lacombe (2009, p. 110): “A burocracia de Weber procura ser uma meritocracia: a promoção deve ser feita com base no mérito”. Esta afirmação traz à luz o caráter da Burocracia - o desligamento definitivo com qualquer tipo de patrimonialismo –

uma gestão pautada impreterivelmente na competência. Entre suas principais características podem-se destacar as seguintes:

- Caráter legal das normas
- Caráter formal das comunicações
- Divisão do trabalho
- Impessoalidade no relacionamento
- Hierarquização da autoridade
- Rotinas e procedimentos
- Competência técnica e mérito
- Especialização da administração
- Profissionalização dos ocupantes

Para Weber a Burocracia é a organização por excelência, tudo é previsto, planejado e executado conforme as regras e regulamentos, de forma impessoal e racional. Seu modelo burocrático proporcionou uma maneira mais racional de organizar a fim de alcançar os objetivos perseguidos pela organização. Contudo, essa teoria também foi alvo de críticas, que davam ênfase as disfunções ocasionadas em virtude deste modelo, Paludo (2015) destaca:

- Apego exagerado às regras e regulamentos internos
- Formalismo exagerado e excesso de papelório
- Resistência a mudanças
- Desconsideração a pessoa do servidor
- Rigidez e falta de flexibilidade
- Desconsideração do cidadão
- Decisões distantes da realidade

Para Motta (2006, pg. 11) “a burocracia é uma solução organizacional que tenta evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder”. O autor destaca ainda a existência de três tipos de autoridade, a saber:

- a) Autoridade tradicional:** está baseada em um sistema patriarcal de governo, onde o poder tem sua legitimação por meio da tradição. No sistema imperialista, o poder está nas mãos da família real sendo passado de um para o outro durante toda a existência do reinado.

- b) **Autoridade carismática:** esse tipo de autoridade baseia-se em características pessoais de liderança, sua legitimação acontece por meio de feitos e qualidades daquele líder, como exemplo, podem-se citar autoridades políticas, religiosas etc.
- c) **Autoridade racional-legal:** este tipo de autoridade tem seu poder confirmado por regras e normas estabelecidas e aceitos por todos. Um exemplo seriam os ocupantes de cargo público, aos quais são atribuídas determinadas discricionariedades, que podem ser exercidas única e exclusivamente no uso de suas atribuições públicas.

Bresser-Pereira (1995) afirma que o Brasil nunca desenvolveu uma Burocracia weberiana pura, levando-se em consideração os modelos francês e americano. Para o autor o Brasil não conseguiu desvencilhar-se totalmente de velhas práticas, patrimonialistas e arcaicas.

2.4.6 Abordagem Sistêmica

De acordo com Oliveira (2013) a Abordagem Sistêmica surgiu em 1951 a partir da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) desenvolvida pelo Biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy. Essa teoria traz a visão sistêmica de *homem funcional*, Bertalanffy criticou a visão de que o mundo é dividido em diferentes áreas, como física, química, biologia, psicologia etc, para ele os sistemas deveriam ser estudados integralmente, de forma a envolver todas as suas interdependências, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem componentes qualidades que não se encontram em seus componentes isolados, a Teoria de Sistemas também tornou-se muito importante para inúmeras áreas do conhecimento, tais como economia, sociologia, cibernética, comunicações, psicologia, medicina, engenharia, inclusive, para a administração. Oliveira (2013) destaca que esta abordagem está baseada em três princípios, a saber:

1. Integração de todas as abordagens da Administração até então estudada;
2. Visualização das organizações no contexto ecológico e
3. Necessidade de melhor tratamento do todo e das partes das questões administrativas das organizações.

Para Oliveira (2013, p. 224) “Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e

efetuam determinada função”, sendo a administração a coordenação de recursos em sistemas orgânicos e abertos, considerando a interação e interdependência entre as suas diversas partes.

Esta abordagem comparou as organizações a organismos vivos, os quais trocam energia, matérias, recursos e informações com o seu ambiente – que está fora da organização –, possibilitando alterar, anular, aumentar ou diminuir os elementos que compõem a organização considerada. Pode-se considerar que a Teoria de Sistemas é uma das mais simples e, ao mesmo tempo, foi a que causou mais impacto, em curto período de tempo, nas organizações em geral.

De acordo com Ribeiro (2016) existem dois tipos de sistemas os *Sistemas abertos* são aqueles que interagem com o ambiente e são facilmente adaptáveis às repentinas e sucessivas mudanças que se apresentem, pois há um grande intercâmbio entre o sistema e o ambiente; são de fácil adaptação por estarem muito mais sujeitos a interferências do ambiente, o que gera um processo contínuo de aprendizagem e auto-organização.

E os sistemas fechados não estão sujeitos a influências do ambiente e tampouco exercem influencia sobre ele. Na verdade, por não haver um sistema absolutamente fechado, considera-se como sistemas fechados que têm pouquíssimas trocas com o ambiente, sendo elas facilmente previsíveis.

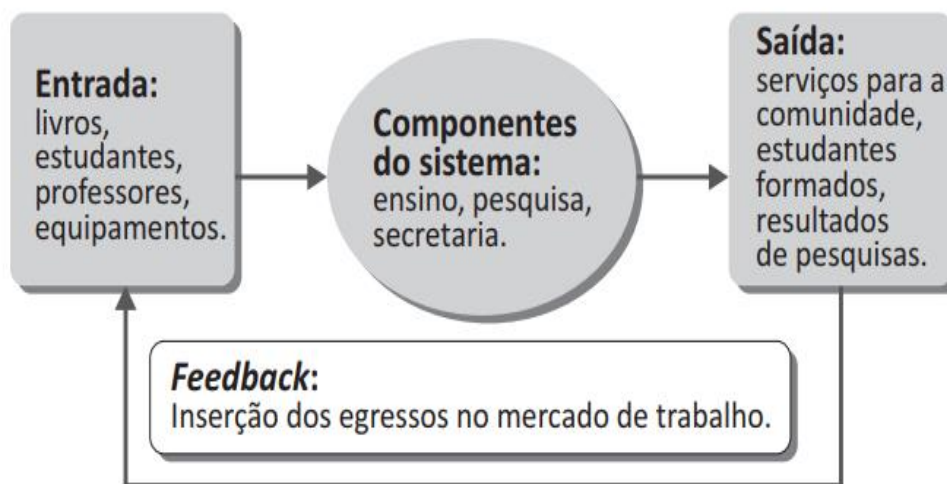


Figura 1: Modelo de funcionamento de um Sistema de Gerenciamento de uma universidade

Fonte: Adaptada de Laudon e Laudon (2004)

A figura anterior exemplifica a ideia da TGS, o processo se dá por meio da transformação dos recursos organizacionais em produtos finais, que serão entregues ao cliente final. No meio desse percurso temos a retroalimentação, ou realimentação, ou feedback do sistema, que pode ser compreendido como a reintrodução de uma saída sob a forma de informação. Trata-se de uma etapa muito importante para as organizações tendo em vista o contexto global no qual estão inseridas, onde a informação e o conhecimento são cruciais para sua sobrevivência no mercado.

Ainda segundo Oliveira (2013) Bertalanffy defendeu a existência de um processo entrópico na organização, que decorre de uma lei universal da natureza, na qual todas as formas de organizações se movem para a desorganização e a morte. Contudo, os sistemas abertos podem gerar *entropia negativa* – que admite a possibilidade da continuação da organização – desde que esta aja de forma estratégica, o que é obtido via maximização da eficiência e eficácia com que o sistema processa essa energia.

2.4.7 Abordagem Neoclássica

Segundo Chiavenato (2016), a abordagem Neoclássica surge em um ambiente pós-guerra, onde todas as forças voltadas para a reconstrução das nações assoladas pela segunda grande guerra, aliada a uma forte retomada industrial, nasce a Teoria Neoclássica, uma corrente que mesclava conceitos das abordagens anteriores, ao mesmo tempo em que trazia consigo seus próprios preceitos. A visão do ser humano adotada na abordagem Neoclássica é a de *homem organizacional e administrativo*, que aceita incentivos mistos, tanto econômicos quanto sociais e simbólicos para o alcance de uma melhor produtividade. Pode-se visualizar que a Teoria Neoclássica conservou conceitos das abordagens Clássica e Humanística.

A Teoria Neoclássica teve como missão precípua o dever de reorganizar a gestão, frente a um contexto histórico bem diferente daquele de quando surgiu a administração científica; uma sociedade mais evoluída exigia também organizações modernas. Na Abordagem Clássica discute-se a administração por objetivos papel, eficiência e eficácia, as vantagens e desvantagens da centralização e descentralização, funções administrativas, entre outras (MAXIMIANO, 2012).

Para Chiavenato (2016, p. 27) “Os neoclássicos estabelecem normas de comportamento administrativo. Os princípios de Administração que os clássicos utilizavam como “leis” científicas são retomadas pelos neoclássicos como critérios elásticos para a busca de soluções administrativas práticas”.

Seus resultados foram incorporados à administração e encontram-se presentes atualmente na gestão das empresas do século XXI. Segundo Chiavenato, (2016) a Administração é uma arte que deve seguir princípios universais, como a Medicina ou a Engenharia, e começa a surgir a ideia de sistema aberto com uma cultura, universo físico e biológico gerando impactos no ambiente do administrador, nessa escola surgem as funções administrativas. Batman e Snell (1998, p.27) definem que “administração é o processo de trabalhar com pessoas para realizar objetivos organizacionais”. Já para Oliveira (2009, p.125): “funções da administração são as atividades que devem ser desempenhadas em todo e qualquer processo administrativo nas empresas, e por cada uma de suas áreas ou unidades organizacionais”.

Na visão de Porter (2009) o planejamento é definido pela direção corporativa, no nível estratégico, de acordo com as crenças e valores da empresa, porém, é fundamental uma análise posterior do ambiente interno e externo, que determina a visão de futuro pautando-se em objetivos estratégicos. Estes por sua vez são direcionados pela área de negócios para a devida formulação da estratégia pelo nível corporativo, nível de processos e nível funcional. Para Maximiano (2004, p. 131) “planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou que são colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”.

Com base nos autores, é possível inferir que o planejamento permite integrar os diversos objetivos organizacionais, adequando a coordenação e integração ao selecionar objetivos e desenvolver programas, o administrador deve considerar sua viabilidade e aceitação pelos gerentes e funcionários da organização, além de definir os recursos necessários para alcançar os objetivos organizacionais entre outros. Em síntese, o planejamento é uma função de extrema relevância para o administrador, que deve tê-la como função precípua, tendo em vista o sucesso na realização dos objetivos. Para Oliveira (2009) há ainda dentro das corporações três níveis de planejamentos, a saber:

- **Planejamento estratégico:** é o planejamento administrativo que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, sendo este elaborado pelo nível institucional, visando um maior grau de interação com o ambiente, é plano mais genérico que estabelece diretrizes.
- **Planejamento tático:** é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa, sendo elaborado no nível intermediário da organização.

- **Planejamento operacional:** é a formalização das metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa, sendo implantados na base organizacional.

Sobre o princípio da *Organização*, Fayol (1968, pg. 94) afirma que “organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal”. Já para Oliveira (2009) a função Organização define a metodologia a ser perseguida pelos envolvidos no processo administrativo, tomando a capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um projeto, de um trabalho e dos recursos alocados, a fim de que os objetivos, metas e resultados estabelecidos na função planejamento possam ser alcançados.

O princípio da *Direção* é discutido por Bateman e Snell (1998, p.28) que usam a terminologia liderança em referência a esta função, para eles liderar é “estimular as pessoas a serem grandes executores”. Já para Chiavenato (2016, p. 32). “Dirigir significa interpretar os planos para as pessoas e dar as instruções e a orientação sobre como executá-lós a fim de garantir o alcance dos objetivos”.

A última função administrativa é o *Controle*, que segundo Chiavenato (2016) está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. É importante ressaltar que esta função se desvencilhou de uma concepção retrograda a ela empregada – a de função fiscalizadora –, atualmente, o controle está muito mais relacionado com a informação, com o acompanhamento dos resultados obtidos, muito diferente da era clássica em que Taylor controlava cada movimento do trabalhador. Apesar de ter desenvolvido princípios e teorias de gestão mais modernas, muitos autores afirmam que ela se mostra um tanto conservadora, por ainda considerar muitos preceitos da Abordagem Clássica.

2.4.8 Abordagem Contingencial

De acordo com Gil (2016) a teoria da contingência se estabelece com os estudos de Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch (1969) os autores destacaram que diferentes mercados e ambientes tecnológicos exigem diferentes tipos de organização, os autores realizaram uma pesquisa e chegaram à conclusão de que as organizações existem porque são capazes de se adaptar aos seus ambientes e que os problemas organizacionais básicos são os referentes à duas variáveis, a saber:

- *Diferenciação*: Consiste na segmentação da organização em subsistemas ou departamentos, cada um dos quais desempenhando tarefas específicas em relação a um contexto ambiental.
- *Integração*: Refere-se ao processo gerado por pressões provenientes do ambiente geral da organização para unificar os esforços e a coordenação entre os diversos subsistemas ou departamentos com vistas à realização de suas tarefas.

Kwasnick afirma que (2011) a Abordagem Contingencial é derivada da abordagem sistêmica, não modificando estruturalmente aquela, porém, coloca alguns parâmetros que auxiliam na compreensão dos fenômenos que ocorrem nos sistemas organizacionais, a Teoria Contingencial traz para a Administração a influência do ambiente externo, da tecnologia, das mudanças. Agora, o foco não está voltado somente ao que se passa dentro dos limites organizacionais, pode-se inferir inclusive, que já não há tais limites, e que as organizações se encontram em um meio dinâmico, aberto e instável, suscetível à mudanças e fortemente influenciado pelo que acontece mundo afora.

A sociedade evoluiu de forma exponencial desde a Revolução Industrial, logo, a Administração teve de seguir tal passo, na sociedade contemporânea é cada vez mais rápida a frequência com que as transformações econômicas, sociais, políticas e culturais ocorrem, todas as mudanças se revestem de inquietações e de questionamentos perante as conquistas financeiras, em detrimento do meio ambiente e do imenso contingente humano. “A velocidade das mudanças é um dos aspectos da nova ordem econômica que demanda por parte das empresas, uma abordagem diferente em relação ao mundo” (BENDALY, 2000, p. 25).

2.4.9 A Formalização do Ensino da Administração

O Ensino formal em Administração começou a ocorrer nos Estados Unidos e na França através dos desdobramentos dos Departamentos de Economia, entretanto, a importância dessa primeira potência foi relevante para que o ensino da Administração se expandisse, já no século XX. Bertero (2006) reafirma que o processo de escolarização da Administração no Brasil sofreu grande influência norte-americana.

[...] o ensino da administração no Brasil, desde o seu início, estabeleceu fortes vínculos com o sistema de ensino americano, inclusive com a utilização de bibliografia, modelos curriculares e mesmo com a participação de professores

americanos como docentes nos primeiros cursos aqui realizados. (MARTINS 1989, p. 663).

A origem do ensino de administração no Brasil deu-se com a criação do DASP – Departamento de Administração do serviço Público, em 1938. Segundo Paludo (2015), os principais objetivos do DASP foram:

- centralizar e reorganizar a administração pública mediante ampla reforma;
- definir política para a gestão de pessoal;
- racionalizar métodos .

Tratava-se de um período muito difícil para o país que passava por uma forte crise no setor público. A reforma do Estado, a busca por melhores padrões de qualidade e produtividade, o combate à corrupção e ao nepotismo deram ensejo ao início do ensino em Administração Pública no Brasil, assim nascia a EBAP – Escola de brasileira de Administração Pública, da Fundação Getúlio Vargas, que se tornou um modelo para a consolidação dos cursos de Administração Pública no país, dois anos mais tarde, a mesma FGV criaria a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), desde então, o curso de Administração cresceu Brasil afora, tornando-se desde então, um dos cursos mais requisitados pelos brasileiros que buscam uma formação no ensino superior. (FICHER, 1993).

3 METODOLOGIA

Segundo Gil (2007 P. 17), pesquisa é definida como o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos” partindo deste pressuposto pode-se inferir que pesquisa é um processo, e que se constitui de várias etapas, começando pela elaboração de um problema-chave, que irá nortear o projeto durante todo o seu desenvolvimento.

O cumprimento metódico de todas as etapas do projeto é fundamental para que ao final, o pesquisador possa encontrar cientificamente as respostas para suas inquietações, logo, uma pesquisa nasce do desejo do pesquisador de responder a uma ou várias perguntas, entretanto, para tal feito, faz se necessário a utilização de diversos recursos, didáticos, financeiros, de conhecimento, dentre outros, o que por vezes pode limitar o campo de acesso de uma pesquisa.

Para Tartuce (2006) método científico é a expressão lógica do raciocínio associada à formulação dos argumentos, estes, uma vez apresentados, têm o intuito de informar, descrever ou persuadir um fato, ainda segundo este mesmo autor, os métodos científicos compõem os mecanismos mais seguros que os homens já inventaram e que os mesmos têm para controlar o movimento das coisas, que o cerceiam um fato e assim poder estabelecer uma ordem correta de interpretação dos fenômenos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi classificada em bibliográfica, descritiva e pesquisa de campo. Aplicando as teorias na prática, foi feito um levantamento bibliográfico com base livros, artigos e revistas, que para com Marconi e Lakatos (2001) a pesquisa bibliográfica tem grande relevância para toda a pesquisa, fundamenta-se em fontes escritas de uma modalidade específica de documentos, obras escritas, impressas em editoras, comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas. Segundo Gil (1999), pesquisas descritivas descrevem as características de apurada população ou fenômeno, tendo como finalidade o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 2007).

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a

compreensão. (GIL, 2007). A pesquisa explicativa preocupa-se com a identificação dos fatores que determinam ou que contribui para a ocorrência dos fenômenos, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos, ainda segundo Gil (2007) uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado.

Por fim, a pesquisa qualitativa preocupa-se com os aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, a pesquisa qualitativa também traz algumas características inerentes ao método de pesquisa, são: a objetivação do fenômeno, a hierarquia das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências (MINAYO, 2007).

3.2 UNIVERSO DE AMOSTRA

A pesquisa foi realizada no Centro Cultural Banco do Nordeste do Brasil em Sousa-PB, contando com a colaboração de todo corpo funcional da instituição, que soma em 20 funcionários divididos em um efetivo e (19) terceirizados, caracterizando um senso. O CCBNB é um projeto de iniciativa do Banco do Nordeste, que acredita e apoia o desenvolvimento econômico e social através do fortalecimento da arte e da cultura. Os Centros Culturais Banco do Nordeste – CCBNB são ações concretas que reafirmam o compromisso da política de desenvolvimento do Banco do Nordeste do Brasil – BNB com a sociedade nordestina e sua cultura.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada de forma categórica, buscando agrupar o conhecimento teórico formulado pelos precursores da administração e dos pesquisadores mais modernos desta mesma corrente de pensamento, ao conhecimento dos colaboradores

que colocam em prática este conhecimento, tendo como finalidade o reconhecimento da importância da Administração como ciência para as organizações e as suas repercussões.

Para Jacob e Shaw (1998, p. 155) “categorização é o processo cognitivo de dividir as experiências do mundo em grupos de entidades, ou categorias, para construir uma ordem física e social do mundo” partindo deste pressuposto a pesquisa terá como premissa a contribuição deste conhecimento para a sociedade.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário aplicado entre 04 e 08 de agosto de 2017 na instituição CCBNB. O questionário conta com 12 (doze) itens (Apêndice A), cada item faz referência à determinada teoria da Administração contemplando aspectos teóricos e práticos relevantes para o dia a dia organizacional. O questionário tem a divisão por meio da Escala Likert, e para melhor definição da relevância das teorias. A escala é composta por cinco alternativas com os seus respectivos pesos, onde o entrevistado indicava o nível de concordância com a assertiva, assinalando o número que melhor exprimisse seu nível de concordância com o que lhe foi indagado. Para melhor visualização, atribui-se aos pesos a seguinte qualificação:

Não Concordo – nível de discordância alto

Concordo Pouco – nível de concordância baixo

Concordo em partes – nível de concordância relativo

Concordo Muito – nível de concordância considerável

Concordo Totalmente – nível de concordância alto

De acordo com Severino (2007), o questionário é um método de coleta de dados composto por questões abertas ou fechadas, com o objetivo de adquirir dados e informações através da opinião das pessoas, relacionadas ao tema abordado.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

A pesquisa qualitativa se mostra a mais adequada ao tema de pesquisa proposto, nesta, o pesquisador irá debruçar-se sobre um imenso universo de informações e conhecimento, a pesquisa qualitativa se alicerça em conceitos predefinidos pela ciência, porém, também tem grande influência da subjetividade e do conhecimento empírico, para Minayo (2001) as aspirações, crenças, valores e costumes de uma sociedade não podem ser meramente operacionalizados, quantificados matematicamente, pois a cultura e as relações

na sociedade trazem a subjetividade humana, não podendo estes ser traduzidos por meio de números, a pesquisa qualitativa surge pela necessidade de análise e estudo destas variáveis que não podem ser quantificadas.

Em relação a pesquisa quantitativa, foram agrupados os resultados numéricos dos questionários, por meio da escala composta de 5 alternativas com os seus respectivos pesos, sendo demonstrado em tabelas com o modelo abaixo discriminado.

ALTERNATIVAS COM OS SEUS RESPECTIVOS PESOS UTILIZADOS NA ESCALA ITEMIZADA

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | | |
| Concordo Pouco | | |
| Concordo em partes | | |
| Concordo Muito | | |
| Concordo Totalmente | | |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

A média da frequência relativa foi obtida pelo resultado da divisão da frequência absoluta sobre a quantidade da amostra. A utilização desta escala teve como finalidade avaliar o peso atribuído por cada participante à relevância das teorias da Administração. Essa avaliação é apresentada por meio das médias obtidas nos questionamentos de 1 a 12 do questionário estruturado. Convenções utilizadas nas tabelas e gráficos:

- (n) – Frequência absoluta;
- (P) – Peso;

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Administração Científica foi a primeira escola da Administração a desenvolver o estudo racional dos processos organizacionais, substituindo o empirismo pelo método, delineando princípios administrativos, alguns destes princípios foram: a divisão do trabalho, a padronização dos processos, incentivos salariais entre outros, sendo perceptível alguns destes princípios na organização.

O primeiro questionamento faz referência a uma das primeiras abordagens da administração, que foi a Administração Científica de Taylor, com isso buscam-se analisar o nível de conhecimento dos colaboradores sobre estes princípios, e como os entrevistados identificam tais princípios na organização.

TABELA 1: Existência dos princípios da Administração científica pelos colaboradores do CCBNB – SOUSA-PB.

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 5 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 8 | 40 |
| Concordo Totalmente | 7 | 35 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

As respostas demonstram que nenhum entrevistado não concorda, apenas 5% concorda pouco; 20% concorda em parte; 40% concordam muito e 35% concorda totalmente com a existência dos princípios da Administração Científica na organização. De acordo com Chiavenato (2012) alguns dos benéficos que a divisão do trabalho trouxe para as organizações foram: a maior produtividade e melhor rendimento do pessoal envolvido, além de agora a instituição estar dividida em três níveis; o nível institucional; nível intermediário e nível operacional. Essa divisão proporcionou maior padronização das tarefas e maiores salários, pois na visão de Taylor o trabalhador deveria ser remunerado de acordo com seu nível de eficiência.

A segunda teoria analisada é à Teoria da burocracia de Max weber, nesta questão busca-se identificar se os colaboradores têm conhecimento desta teoria e se reconhecem alguns de seus princípios na organização.

A Burocracia foi uma teoria que trouxe novas premissas de gestão para as organizações, entre estas; a meritocracia, a impessoalidade, a rapidez nas tarefas, entre outros. Tornando este um conhecimento essencial para o desempenho das atividades organizacionais.

TABELA 2: Influência dos princípios burocráticos na organização mediante a percepção dos colaboradores do CCBNB

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 5 |
| Concordo em Partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 8 | 40 |
| Concordo Totalmente | 7 | 35 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

Nenhum entrevistado não concorda em relação a assertiva; apenas 5% dos entrevistados concorda pouco com a relevância dos princípios burocráticos, 20% concorda em partes; 40% concordam muito e 35% concorda totalmente, confirmando o destaque de tais princípios no dia a dia organizacional. Todavia, Gil (2016) afirma que em virtude da disseminação da compreensão equivocada de burocracia, o administrador deve munir-se da contribuição de Weber para compreender o fenômeno burocrático nas organizações, sobretudo que a liga exclusivamente ao excesso de papelório e duplicação de tarefas, essa visão equivocada, como cita Gil é, infelizmente, a versão mais conhecida da Burocracia.

No terceiro item do questionamento, busca-se identificar a opinião dos colaboradores sobre as disfunções burocráticas, se eles concordam com aplicação prática desta teoria.

A prática muitas vezes não se condiciona à teoria, a Burocracia weberiana é ainda hoje muito criticada, autores sugerem muitas disfunções. Na prática não se acredita que a teoria de Max Weber não tenha cumprido seu propósito.

TABELA 3: Princípios burocráticos na prática do CCBNB Sousa-PB

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 5 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 8 | 35 |
| Concordo Totalmente | 7 | 40 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

Ao serem questionados acerca dos princípios burocráticos, nenhum dos entrevistados não concorda; 5% dos entrevistados concordam pouco que a Burocracia tenha logrado êxito na prática; 20% das pessoas concordam em partes, e 35% concordam muito e 40% concordam totalmente. Isto mostra que apesar de considerarem os princípios burocráticos importantes, fica evidente uma descrença que de fato estes tenham cumprido seu propósito, sem a ausência de disfunções. Este resultado corrobora o que afirma Bresser-

Pereira (1995) ao enfatizar que o Brasil não admitiu este modelo totalmente, por ainda estar enraizado em uma cultura patrimonialista. Maximiano (2000) destaca que os sistemas burocráticos, inevitavelmente, tendem a apresentar disfunções, interferindo no bom desempenho da organização, o autor enfatiza que este é um fato importante, que enseja o estudo das organizações sob seu aspecto burocrático.

Na continuidade do questionário, a quarta questão procurou identificar se os colaboradores estão se sentindo mais valorizados por seus gestores. Esse questionamento se encaixa na Teoria das Relações Humanas, que tem como marca a consideração do fator humano nas organizações. As organizações estão dando maior importância aos recursos humanos na organização.

TABELA 4: Teoria das relações humanas por parte dos colaboradores do CCBNB Sousa-PB.

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 8 | 40 |
| Concordo Pouco | 6 | 30 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 2 | 10 |
| Concordo Totalmente | 0 | 0 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

Nas respostas assinaladas, os resultados demonstram que 40% não concordam; 30% concordam pouco; 20% concordam em partes, apenas 10% concordam muito e nenhuma pessoa concorda totalmente. Este resultado difere do que prega a Teoria das Relações Humanas, o que se pode enxergar é uma disfunção desta teoria, que na prática sofre empecilhos em algumas organizações arcaicas e fechadas a evolução global.

De acordo com Robbins (2002) Maslow afirmava que as pessoas desejam trabalhar em organizações que as valorizem integralmente, onde elas possam exercitar todas as suas potencialidades. Em contrapartida, a sociedade valorizará as organizações que dão valor às pessoas. Todas as pessoas querem encontrar significado em seu trabalho, e quando o trabalho não tem significado, a vida também perde o significado.

A questão cinco do questionário busca identificar a percepção dos colaboradores quanto ao clima organizacional no ambiente de trabalho.

O clima organizacional é sem sombra de dúvidas um fator muito relevante para o desempenho das organizações, uma vez que a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho proporciona melhores resultados, esta é uma organização de clima organizacional muito positivo.

TABELA 5: Clima organizacional dos CCBNB Sousa-PB.

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 5 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 7 | 35 |
| Concordo Totalmente | 8 | 40 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

No questionamento acerca da abordagem humanística, em relação a dimensão do clima organizacional no ambiente de trabalho, os resultados demonstram que nenhuma pessoa não concorda; 5% concorda pouco; 20% concorda em partes; 35% concordam muito e 40% concordam totalmente. O clima organizacional é um tema relevante para a gestão de pessoas, podendo ser considerado como uma variável intangível dentro das organizações, trata da percepção dos funcionários sobre a organização e o ambiente de trabalho, para Chiavenato (2011) o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação dos colaboradores.

No item seguinte da pesquisa, busca-se identificar se a organização é um tipo de sistema aberto ou fechado, e aferir a opinião dos colaboradores quanto à importância de uma organização aberta.

A teoria de sistemas reconhece a interação das organizações com o ambiente externo, considerando a importância do feedback, que é a resposta auferida pela organização de seus clientes, fornecedores, concorrentes e até mesmo o governo, tudo isso se dá em detrimento da globalização e da informatização. Esta organização é um modelo de sistema aberto, que interage e sofre influência do que acontece lá fora.

TABELA 6: Sistema da organização CCBNB em relação à variável ambiente externo.

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 5 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 7 | 35 |
| Concordo Totalmente | 8 | 40 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

Em resposta ao questionamento, os colaboradores explicitam onde, nenhum dos entrevistados não concorda; 5% dos entrevistados concordam pouco; 20% concordam em partes; 35% concordam muito e 40% concordam totalmente, este resultado mostra que a

maioria dos entrevistados reconhece a organização como um sistema aberto, que interage com o ambiente externo e sofre influência de diversos setores. Nesse sentido, o termo “sistema”, poderia ser definido como: um conjunto de partes, componentes, que interagem entre si, de forma ordenada, a fim de atingir um objetivo comum (STAIR, 1998; LAUDON; LAUDON, 2004)

Na questão seguinte, demonstrada por meio da Tabela 7, procura-se analisar o nível de dependência dos sistemas de informação pela empresa, e conhecer o ponto de vista dos colaboradores sobre essa dependência.

TABELA 7: Dependência dos sistemas de informação no CCBNB Sousa-PB

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 5 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 7 | 35 |
| Concordo Totalmente | 8 | 40 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

O resultado mostra que nenhuma pessoa não concorda; 5% concordam pouco; 20% concordam em partes; 35% concordam muito e 40% concordam totalmente. O que mostra a importância dos sistemas de informação no desempenho das funções organizacionais, os sistemas e a tecnologia da informação são imprescindíveis para que a organização tenha uma qualidade em sua tomada de decisões, ainda de acordo com (LAUDON e LAUDON, 2004, p.4): “esses sistemas podem auxiliar as empresas a estender seu alcance a locais distantes, oferecer novos produtos e serviços, reorganizar fluxos de tarefas e trabalho e, talvez, transformar radicalmente o modo como conduzem os negócios”.

Há nesta organização uma intrínseca dependência dos sistemas de informação, sendo estes mecanismos de controle e gestão.

No item posterior procura-se identificar o nível de concepção dos colaboradores sobre o meio contingencial no qual estão inseridos, e se a organização reconhece este fato.

A Abordagem Contingencial surge como resposta aos avanços tecnológicos, a instabilidade do ambiente, a globalização e o seu impacto nas organizações, que tornou as organizações mais fragilizadas, emergindo-as em um cenário de incertezas. Independente de sua natureza, públicas ou privadas, todas as organizações devem estar preparadas para possíveis contingências.

TABELA 8: Abordagem contingencial dos colaboradores do CCBNB Sousa-PB

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 5 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 8 | 40 |
| Concordo Totalmente | 7 | 35 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

Na tabela, por meio dos resultados é possível visualizar que nenhuma pessoa não concorda; 5% das pessoas concordam pouco; 20% concordam em partes; 40% concorda muito e 35% concordam totalmente. Este resultado revela um pouco da visão dos colaboradores, mostrando que mesmo muitos não pertencendo ao nível estratégico, ou mesmo não realizando tarefas ligadas à tomada de decisão, estes trabalhadores estão atentos às mudanças sociais e ambientais, admitindo a influência de fatores externos e a instabilidade no mercado.

De acordo com Chiavenato (2016, p. 83) “a palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias”. Para a teoria da Contingência a Administração não pode ser entendida com uma ciência exata, tendo em vista que os fatos e fenômenos que ocorrem nas empresas são reflexos de fatores ambientais de maior abrangência e complexidade que influenciam diretamente a sua organização e o seu funcionamento. Não obstante, a rapidez e o dinamismo do mundo contemporâneo fazem com que nasça a necessidade de adaptação constante, tanto pelas pessoas quanto pelas organizações, por isso mesmo essa teoria apresenta a visão do *homem complexo*, nesta concepção, o homem é por si só um sistema aberto, que realiza constantes transações com o ambiente, possui comportamento voltado para objetivos e se ajusta internamente ao longo do tempo.

No item seguinte do questionário busca-se analisar a concepção dos colaboradores sobre os incentivos não financeiros como forma de reconhecimento.

A Teoria Estruturalista baseia-se na abordagem de Homem Organizacional, considerando que o indivíduo reage não só a incentivos materiais, mas também sociais, como, por exemplo, o reconhecimento pelo seu trabalho.

TABELA 9: Política de incentivos no CCBNB Sousa-PB

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 0 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 8 | 40 |
| Concordo Totalmente | 7 | 40 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

Nos resultados obtidos nenhuma pessoa não concorda; e nenhuma concorda pouco, 20% concordam em partes, 40% concordam muito e 40% concordam totalmente. Para Lacombe (2005), o trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá status e o liga à sociedade, perpassando o sentido de uma atividade remunerada da qual o indivíduo precisa para sobreviver em uma sociedade capitalista, assim o trabalhador não busca em seu emprego apenas a satisfação financeira, logo, seria redundante acreditar que o dinheiro é a única finalidade que o trabalhador busca; o reconhecimento é algo fundamental na motivação do colaborador.

Para Castro e Merlo (2011) a retribuição ao trabalhador pode ser pensada em duas dimensões: no sentido de constatação ou no sentido de gratidão. A primeira está relacionada à contribuição individual para com a organização do trabalho, o trabalhador espera que seu gestor compreenda que as atividades são executadas, apenas, porque existe um funcionário disposto a executar o seu trabalho. A segunda diz respeito à gratidão designada aos trabalhadores frente a sua contribuição para a organização, esta retribuição simbólica reflete na realização de si mesmo.

No questionamento seguinte, busca-se analisar a relevância dos princípios administrativos Neoclássicos para a organização pela concepção dos colaboradores.

A teoria Neoclássica definiu como funções administrativas: o planejamento, a organização, a direção e o controle, nesta ordem. Tais funções para o bom desempenho organizacional

TABELA 10: Funções administrativas Neoclássicas no CCBNB Sousa-PB.

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 0 | 0 |
| Concordo em partes | 1 | 10 |
| Concordo Muito | 4 | 15 |
| Concordo Totalmente | 15 | 75 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

Nos resultados demonstrados na Tabela 10, nenhum dos entrevistados não concorda ou concorda pouco, 10% concordam em partes, 15% concordam muito e 75% concordam totalmente. Para FAYOL (1994), todos têm necessidade, em maior ou menor grau, de noções administrativas, não só no sentido empresarial, mas, seja na a família, nos negócios do Estado e em quaisquer tipos de organização, o conhecimento deste processo é de grande valia, para que se possam alcançar os objetivos almejados.

No penúltimo questionamento, pretende-se identificar a importância das repercussões da administração e suas teorias para a organização com base na concepção dos colaboradores.

A Administração é uma ciência voltada à gestão racional das organizações, sendo indispensável para o desenvolvimento das atividades administrativas, estando presente nos mais diferentes tipos de organizações; públicas, privadas, terceiro setor, entre outras. Esta ciência é de suma importância para o desenvolvimento das organizações.

TABELA 11: TGA no âmbito organizacional dos colaboradores do CCBNB Sousa-PB.

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 5 |
| Concordo em partes | 4 | 20 |
| Concordo Muito | 7 | 35 |
| Concordo Totalmente | 8 | 40 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

Em resposta ao questionamento nenhuma pessoa não concorda, 5% concordam pouco, 20% concordam em partes, 35% concordam muito e 40% concordam totalmente. A maioria dos entrevistados considera tal ciência relevante para o desenvolvimento das organizações. Segundo Motta e Pereira (1986, p. 2): “É, (...), lícito afirmar que a sociedade moderna se caracteriza pelas organizações. Entre as características que tornam única a época em que vivemos; o grande número de organizações, a predominância desse tipo de sistema social em relação aos demais é uma das mais significativas”. Motta ressalta a dependência da vida moderna às organizações, a ciência da Administração surge de uma tentativa de racionalizar estes novos mecanismos de produção, mas não é só isso, aos poucos a Administração foi tomando espaço não se restringindo ao ambiente industrial, como de início, tornando-se uma ciência abrangente e demasiadamente importante para o desenvolvimento dos mais diferentes segmentos de organizações.

O último item da pesquisa buscou analisar a importância da Administração e suas teorias para o desenvolvimento da sociedade moderna, por meio da percepção dos entrevistados.

A Administração é uma ciência social criada para atender as demandas do novo estilo de vida erguido pela Revolução Industrial, colaborando com o desenvolvimento das organizações e, por conseguinte de toda a sociedade, uma vez que estas estão intrinsecamente ligadas à vida das pessoas, sendo inimaginável a vida moderna sem a existência de relações organizacionais. Esta ciência foi e é importante para o desenvolvimento da sociedade moderna.

TABELA 12: TGA no âmbito social com base na opinião dos colaboradores do CCBNB Sousa-PB.

| | Frequência Absoluta (N) | Frequência relativa (%) |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Não Concordo | 0 | 0 |
| Concordo Pouco | 1 | 5 |
| Concordo em partes | 2 | 10 |
| Concordo Muito | 8 | 40 |
| Concordo Totalmente | 9 | 45 |

Fonte: Pesquisa de Campo, 2017

O resultado mostra que nenhuma pessoa não concorda, 5% concorda pouco, 10% concordam em partes, 40% concordam muito e 45% concordam totalmente. Motta e Pereira (1986 p. 2) afirmam ainda que “as organizações têm um papel essencial na formação da personalidade do homem moderno; por outro, as organizações e sua boa administração são condições do desenvolvimento de qualquer país”. Esta afirmativa confirma-se com o resultado desta pesquisa, para a maioria dos entrevistados e para os autores a Administração tem grande relevância para o desenvolvimento da sociedade capitalista, eis que o homem moderno tira das organizações o seu sustento, os bens e serviços que precisa para viver.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi possível visualizar durante esse estudo, a Administração nasce a partir do desenvolvimento da indústria, sendo este o seu primeiro momento, todavia, mais tarde, seu conhecimento e suas técnicas, passam a ser implantadas em outros diversos tipos de organizações, repercutindo em diversos setores da sociedade.

Esta pesquisa buscou estudar a percepção das Teorias da Administração por parte dos funcionários de um órgão público na cidade de Sousa-PB. Para isto foi elaborado um questionário com (12) doze questões versando sobre as teorias da Administração, estas buscaram mensurar as repercussões e a relevância deste conhecimento, por meio de uma abordagem prática, vivenciada pelos colaboradores da organização. A partir da análise dos dados foi possível inferir algumas conclusões:

Sobre a **Administração Científica** quando questionados sobre uma possível identificação de alguns princípios desta abordagem, como divisão do trabalho, padronização dos processos e incentivos salariais, os colaboradores mostraram-se bastante convencidos de sua existência, além de enfatizarem a importância destes para a organização, segundo estes a divisão das tarefas e organização dos processos, são relevantes para o desempenho da organização, sendo que não há como imaginar a realização de tarefas sem tais princípios, tendo em vista as peculiaridades de cada função, já os incentivos salariais mensuram um pouco do reconhecimento que a empresa tem para com o desempenho do trabalhador, ressaltando um pouco a ideia de Taylor de *homem economicus*.

Quando explicitados dos princípios Burocráticos, as pessoas mostraram-se mais uma vez solícitos à **teoria da Burocracia**, destacaram o valor da meritocracia, da impessoalidade, da rapidez nos processos, para os colaboradores estes princípios devem ser norteadores da organização, gerando valor e disseminando boas práticas de gestão.

No entanto, quando questionados sobre a aplicação prática de tais princípios, e sobre as possíveis **disfunções burocráticas** os colaboradores deixam clara a necessidade de uma maior propagação e aproveitamento deste conhecimento, que, infelizmente, é utilizado de forma errônea e controversa.

Em relação à **teoria das Relações Humanas**, questionados sobre a valorização das pessoas na organização, o posicionamento dos colaboradores foi enfático, a maioria não acredita que estejam sendo devidamente reconhecidos por seus empregadores, no caso, a pesquisa contou com a participação de dezenove terceirizados, podendo-se considerar este um fator desencadeante deste alto índice de insatisfação, assim, uma organização não deve fazer

do seu setor de RH uma mera alusão à teoria das Relações Humanas, é preciso colocar em prática o que está na teoria. Feito isto o feedback será sentido pela organização, que terá funcionários mais motivados e, sem dúvida, melhores resultados.

Obteve-se uma resposta bastante diferente com relação ao **clima organizacional**, a grande maioria dos entrevistados mostraram-se satisfeitos com o clima do ambiente de trabalho, sendo possível inferir que este fator está mais ligado aos relacionamentos interpessoais com os colegas de trabalho, o que não acontece no fator valorização, pois estes consideram a relação que têm com seus patrões.

A **Abordagem Sistêmica** é sem dúvida uma das mais fundamentadas nas gestões contemporâneas, logo, foi relevante mensurar a compressão dos colaboradores sobre esta concepção. O resultado mostra que a maioria dos entrevistados concorda que a instituição é uma organização de sistema aberto, que interage com o ambiente externo e por ele é fortemente influenciado, os entrevistados afirmaram ainda que esta influência parte, principalmente, de fatores políticos e econômicos, por ser esta uma instituição pública sem fins lucrativos, subsidiada pelo estado. Ficou clara a importância do feedback do público que dá vida a este projeto, do governo que o financia, e todos que estejam ligados à ele mesmo que indiretamente. Os entrevistados foram ainda indagados sobre o grau de dependência da instituição mediante a **dimensão tecnologia de sistemas**, mais uma vez a maioria foi enfática ao admitir uma forte dependência dos sistemas de informação, sendo fundamental para o desempenho das funções mais rotineiras até as mais complexas.

Outro questionamento pertinente se fez com relação à **Abordagem Contingencial**, aos colaboradores foi questionada quanto a necessidade de preparo das organizações, para lidar com todas estas mudanças tão comuns no século XXI, a maioria concorda que é necessário toda e qualquer organização estar preparada para possíveis contingências, pois este alicerce é fundamental para sua sobrevivência em um meio que a cada dia se torna mais contingencial.

A **Teoria Estruturalista** pregou também que a ideia de homem organizacional, que reage a incentivos não materiais com base neste conhecimento foi perguntado aos entrevistados a sobre a importância do reconhecimento pelo seu trabalho, e que este reconhecimento parte não só do dinheiro. Os entrevistados em sua maioria mostraram-se de acordo com estes princípios também, reconhecendo a importância de reconhecimento pelo seu trabalho, o que a teoria Estruturalista mostra é que diferentemente do que imaginava Taylor, o trabalhador não se motiva apenas por incentivos materiais, ao contrário, os dois são importantes para a motivação do funcionário, mas um não se sobrepõe ao outro, o ideal é

sempre o equilíbrio. Sobre as funções administrativas da **Teoria Neoclássica** da Administração, os colaboradores posicionaram-se de forma positiva, destacando que tais princípios são a base de uma organização, e que sem planejamento, organização, direção e controle, nenhuma organização pode sequer existir.

Ao considerar a **TGA no âmbito organizacional**, os entrevistados também deixam desvelar seu posicionamento quanto à importância desta ciência e de suas teorias para o bom desempenho da organização, contribuindo com a sua manutenção no mundo organizacional. Deixaram nítido também sua opinião quanto ao conhecimento da **TGA no âmbito social** admitindo suas repercussões na sociedade, uma vez que as organizações são de fundamental importância para o crescimento social.

Esta pesquisa sofre limitações em seu campo de estudo, principalmente, por trabalhar com variáveis subjetivas, apesar de muito estudo e dedicação de todos os autores utilizados no referente pesquisa, não há como comprovar com um percentual máximo de precisão as questões levantadas, uma vez que o estudo da percepção social desta ciência engloba o comportamento humano, que não é estático, assim como suas experiências, esse mesmo estudo poderia apresentar conclusões diferentes em outras organizações em outros contextos sociais. Todavia, é notória a presença das teorias da Administração no contexto organizacional e social, não podendo ter seu mérito menosprezado.

Outra limitação está relacionada à coleta de dados para a realização do estudo que contou com uma amostra de vinte colaboradores, um número relativamente pequeno, porém, este foi o número disponível de funcionários para responder ao questionário.

Contudo, a pesquisa buscou contribuir por meio do estudo da percepção e das repercussões sociais das teorias da Administração, com levantamento da importância da Administração para o desenvolvimento das organizações e da própria sociedade moderna.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**. 2. ed . São Paulo: Atlas, 2014.

BÄR, Fernando Luís. **Metodologias TQC e administração científica: um esboço de análise das similaridades**. Revista de Administração Pública, v. 30, n. 3, p. 116-133, 1996.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

BENDALY, Leslie. **Organização 2000: novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globaliza**. São Paulo: Futura, 1998.

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial III: a chave para a liderança eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1989.

BRAGA, Ruy. **Infotaylorismo: o trabalho do teleoperador e a degradação da relação de serviço**. Revista Eptic, v. 8, n. 1, 2011.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.

CASTRO, T. C. M.; MERLO, A. R. C. **Reconhecimento e saúde mental na atividade de segurança pública**. Psico., Porto Alegre, PUCRS, v.42, n.4, p.474-480, out/dez. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2016.

_____. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2015.

_____. **Iniciação à teoria das organizações**. São Paulo: Manole, 2015.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: CAMPUS, 7ª Edição, 2004.

CRUZ, Eduardo Picanço; DE PAIVA, Carlos Fernando Coelho; DA SILVA, Fabio do Nascimento Siqueira. **Modernidade da abordagem clássica da administração**: Um estudo no setor de faturamento de uma transportadora. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/538_SEGET, v. 202006, 2012.>. Acesso em: 03 nov. 2012.

DESCARTES, RENÉ. **Discurso do método e tratado das paixões da alma**. Lisboa, Livraria Sá da Costa, 1937.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FAYOL, Henry. **Administração Industrial e Geral**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1968.

FISCHER, Tânia. A formação do administrador brasileiro na década de 90: crise, oportunidade e inovações nas propostas de ensino. In: **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 4, p. 11-20, 1993.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Teoria Geral da Administração - Dos Clássicos à Pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016.

JACOB, E. K.; SHAW, D. **Sociocognitive perspectives on representation**. Annual Review of Information Science and technology, 1988.

JONES, Gareth R., GEORGE, Jennifer M. **Fundamentos da Administração Contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2004.

MARTINS, Carlos Benedito. **Surgimento e expansão dos cursos de Administração no Brasil**. São Paulo: Ciência e Cultura, 1989, p. 663.

MAXIMIANO, Antonio César. Amauru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Fundamentos de administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOTTA, F. C. P. **Teorias das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALUDO, Augustinho Vicente; PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 4. ed. São Paulo: MÉTODO, 2015. Paulo: Cortez, 2007.

PORTER, M. E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Pearson, 2013.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

APENDICE

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa: Importância das teorias da Administração no desenvolvimento das organizações

Orientando: Sâmya Maria Moreira de Souza Lima

Orientador: MSc. Vorster Queiroga Alves

Abaixo consta uma série de assertivas/questionamentos feitos aos colaboradores da organização, com o intuito de mensurar o grau de conhecimento das teorias/abordagens administrativas, buscando identificar o quão importantes estas são para o desempenho das atividades na organização. Em uma escala de 1 a 5, as questões buscam quantificar o nível de concordância do colaborador, quanto maior o grau atribuído, maior concordância. Agradecemos desde já pela sua colaboração na consecução desse estudo.

| QUESTIONÁRIO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| A Administração Científica foi a primeira escola da Administração a desenvolver o estudo racional dos processos organizacionais, substituindo o empirismo pelo método, delineando princípios administrativos, alguns destes princípios foram: a divisão do trabalho, a padronização dos processos, incentivos salariais entre outros. Como identifica alguns dos princípios na organização. | | | | | |
| A Burocracia foi uma teoria que trouxe novas premissas de gestão para as organizações, entre estas; a meritocracia, a impessoalidade, a rapidez nas tarefas, entre outros. Com base nesta assertiva, quanto você julga importante este conhecimento para o desempenho das atividades organizacionais. | | | | | |
| Sabemos que a prática muitas vezes não se condiciona à teoria, a Burocracia weberiana é ainda hoje muito criticada, autores sugerem muitas disfunções. Você acredita que de fato a teoria de Max Weber cumpre seu propósito na instituição. | | | | | |
| A Teoria das Relações Humanas tem como marca a consideração do fator humano nas organizações. As organizações estão dando maior importância aos recursos humanos na organização. | | | | | |
| O clima organizacional é sem sombra de dúvidas um fator muito relevante para o desempenho das organizações, uma vez que a satisfação do colaborador no ambiente de trabalho proporciona melhores resultados, com base nesta premissa, quanto você julga positivo o clima organizacional desta organização? | | | | | |
| A teoria de sistemas reconhece a interação das organizações com o ambiente externo, considerando a importância do feedback, que é a resposta auferida pela organização de seus clientes, fornecedores, concorrentes e até mesmo o governo, tudo isso se dá em detrimento da globalização e da informatização. Você considera que esta organização um modelo de sistema aberto, que interage e sofre influência do que acontece lá fora? | | | | | |
| Há nesta organização uma intrínseca dependência dos sistemas de informação, sendo estes mecanismos de controle e gestão? | | | | | |
| A Abordagem Contingencial surge como resposta aos avanços tecnológicos, a instabilidade do ambiente, a globalização e o seu impacto nas organizações, que tornou as organizações mais fragilizadas, emergindo-as em um cenário de incertezas. Você considera que independente de sua natureza, todas as organizações devem estar preparadas para possíveis contingências. | | | | | |
| A Teoria Estruturalista se baseia na abordagem de Homem Organizacional , considerando que o indivíduo reage não só a incentivos materiais, mas também sociais, como, por exemplo, o reconhecimento pelo seu trabalho. | | | | | |
| A teoria Neoclássica definiu como funções administrativas: o planejamento, a organização, a direção e o controle, nesta ordem. Em que grau você julgaria essencial tais funções para o bom desempenho organizacional. | | | | | |
| A Administração é uma ciência voltada à gestão racional das organizações, sendo indispensável para o desenvolvimento das atividades administrativas, estando presente nos mais diferentes tipos de organizações; públicas, privadas, filantrópicas entre outras. Você considera esta ciência importante para o desenvolvimento das organizações. | | | | | |
| A Administração é uma ciência social criada para atender as demandas do novo estilo de vida erguido pela Revolução Industrial, colaborando com o desenvolvimento das organizações e, por conseguinte de toda a sociedade, uma vez que estas estão intrinsecamente ligadas à vida das pessoas, sendo inimaginável a vida moderna sem a existência de relações organizacionais. Você considera esta ciência importante para o desenvolvimento da sociedade. | | | | | |