

ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA, ARTE E TECNOLOGIA

ABORDAGEM DAS ESCOLAS CIENTÍFICA, CLÁSSICA, BUROCRÁTICA, RELAÇÕES HUMANAS E COMPORTAMENTALISTA DE ADMINISTRAÇÃO - 1850 A 1950



Manoel Messias de Sousa, administrador, professor da UECE aposentado, ex-Reitor do Centro Universitário Católica de Quixadá (UNICATÓLICA), membro da Academia Cearense de Administração.

RESUMO

O presente texto tem por objetivo demonstrar os fundamentos científicos da administração, a partir de uma longa interlocução com o pensamento das Escolas Científica, Clássica, das Relações Humanas e do Comportamento nas Organizações, interpelando, de forma sistêmica, se os pioneiros dos estudos da administração e seus seguidores, pautaram-se nos cânones da ciência. Navegamos também, sobre as ondas das mudanças da sociedade e do mundo industrial, buscando equacionar o peso do avanço das tecnologias no mundo industrial e dos negócios em geral. Busca, por conseguinte, interpelar se os estudos científicos, clássicos e comportamentalista da administração, liderados pelos pioneiros estudiosos da gestão, seguiram os cânones das ciências, e se estes alinham-se com os estágios evolutivos das mudanças tecnológicas, mecanismos de mercado, competitividade global, conhecimento e competências empreendedoras. Pretende também, estas contribuições inspirar a idealização de novas estratégias, métodos e técnicas de ensino aprendizagem em administração para o futuro.

PALAVRAS CHAVE

Evolução da Administração e gestão, administração ciência arte e tecnologia, revolução social e industrial, comportamento humano, ciência básica e social, mudanças e transformações, empresa e organizações modernas, ensino aprendizagem para o futuro.

INTRODUÇÃO

A Administração surgiu há muitos séculos, “aproximadamente no ano 5.000 AC na Suméria, quando seus habitantes procuravam uma maneira para melhorar a resolução de problemas práticos na vida cotidiana”. “Depois surgiu no Egito, quando Ptolomeu planejou um sistema econômico que não poderia ser operacionalizado sem um sistema público organizado. Em seguida, na China de 500 AC, com a necessidade de ter um sistema organizado de governo para o império, delineado na “Constituição de Chow”, que estabeleceu as oito regras de Administração Pública de Confúcio”. Outras raízes históricas constam na formação das instituições otomanas, com formas próprias de administrar os grandes feudos. Em sequência as instituições católicas, através dos “prelados católicos” - autoridades eclesiásticas que, na Igreja, tinham o encargo de governar ou dirigir uma Prelazia ou diocese. “Já na Idade Média, destacam-se como administradores natos”.

A Administração como é conhecida na contemporaneidade advém da Segunda Revolução Industrial que deu origem a empresa moderna e os estudos sobre arranjos físicos industriais e os novos modelos organizacionais e de processos, centrados na racionalidade e eficiência das atividades, em prol da melhoria da qualidade e da produtividade na indústria do final do século XIX a meados do XX.

O centro de tudo foram os estudos desenvolvidos pelos pioneiros pensadores sobre administração como ciência, liderados por Taylor, Fayol, Ford e seus seguidores. Até este marco histórico, início da **Segunda Revolução Industrial**, a administração era considerada uma ARTE coadjuvada com TÉCNICAS de bem conduzir e gerir organizações e negócios. Alicerçava-se no pragmatismo e empirismo, distanciada dos cânones das teorias e da ciência.

O propósito deste texto é interpelar, analisar e avaliar se as mudanças ocorridas nas revoluções industriais contribuíram e, em que medida, com o desenvolvimento humano, econômico e social ao longo dos últimos séculos, onde se estabelece os limites das investigações da literatura especializada e dos fatos e fenômenos transformadores ocorridos do meado do século XIX ao século XX.

Pretende, também, interpelar se os estudos científicos, clássicos e comportamentalista da administração, liderados pelos pioneiros estudiosos da gestão, seguiram os cânones das ciências. Concomitantemente, tem o propósito de alinhar os estágios evolutivos das mudanças aos avanços das ciências, tecnologias, mecanismos de mercado, competitividade global, conhecimento e competências empreendedoras.

1- Fundamentos Científicos da Administração

1.1- *Insights* Sobre Ciência

Com o propósito de interpelar e avaliar se os estudos de administração são fundamentados nos cânones das ciências sociais, explicitamos uma síntese dos conceitos e fundamentos da teoria científica, com o fito de elucidar ou comprovar se os métodos de investigação e análise das Escolas Científica e Clássicas da administração seguiram os cânones das ciências.

Assim, passamos as seguintes explicitações: Ciência é um conjunto de descrições, interpretações, teorias, leis, modelos etc, visando ao conhecimento de uma parcela da realidade, em contínua ampliação e renovação, que resulta da aplicação deliberada de uma metodologia (MORIN,2003). Para (FREIRE-MAIA), ciência é delimitar ou definir os fatos a investigar, separando-os de outros semelhantes ou diferentes; estabelecer os procedimentos metodológicos para observação, experimentação e verificação dos fatos; construir instrumentos técnicos e condições de laboratórios específicas para a pesquisa; elaborar um conjunto sistemático de conceitos que formem à teoria geral dos fenômenos estudados, que controlem e guiem o andamento da pesquisa, além de ampliá-la com novas investigações, e permitam à previsão de fatos novos a partir dos já conhecidos.

Esses são os pré-requisitos para a constituição de uma ciência e as exigências da própria ciência (FERREIRA-MAIA,1991, p. 251). Segundo (Bock,1991) "a ciência é uma atividade reflexiva, que procura compreender, elucidar e alterar o cotidiano a partir de um estudo sistemático e não simplesmente da adaptação à realidade.

Acompanhando este mesmo pensamento, Aranha (1994) assente que "por mais que a ciência amplie o conhecimento que temos do mundo, de certo ponto de vista, ela reduz esse conhecimento", pois o cientista remove toda experiência individual que caracteriza o "estar-no-mundo". Neste contexto, ciência é intrínseca, histórica, sociológica e eticamente complexa. É essa complexidade específica que é preciso reconhecer. A ciência tem necessidade não apenas de um pensamento apto a considerar a complexidade do real das questões que levanta para à humanidade (...). (MORIN, 2003, p.9).

Pelo que se observa nesta síntese conceitual de ciência, a administração como entendemos hoje é um conhecimento novo, rico em interpelações sobre os modelos, processos e arranjos industriais, inspirando a busca de novos conhecimentos, inclusive, novas formas de agir e decidir no âmbito organizacional.

O foco dos estudos pioneiros da administração é a idealização de modernos arranjos físicos e organizacionais das indústrias, na racionalização do trabalho, na eficiência e na qualidade e produtividade. O grande desafio está no alinhamento

lógico da administração com seus métodos e processos tecnicistas com à cultura, arte e comportamento humano nas organizações.



Ciência: conhecimento - teoria, investigação, interpelação e análise metódica e sistematizada de fatos e evidências, com o fito de repensar os velhos princípios, premissas e modelos empresariais e propor algo renovado e efetivamente demandado pelas empresas e pela sociedade. Como ciência, a administração aborda a anatomia e o funcionamento das organizações, focando seus propósitos e os mecanismos de desenvolvimento, saúde organizacional e sustentabilidade. A luz do dicionário *houaiss*, a administração é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas administrativas. Significa direção, gerência - o ato de administrar e gerir negócios, pessoas e recursos, com o propósito de alcançar objetivos, metas e resultados. "É uma área do conhecimento, fundamentada em conceitos próprios e um conjunto de princípios, filosofias, normas e métodos adequados para disciplinar os processos de trabalho, para atingir determinados fins, como maximização de resultados ou adequada prestação de serviços públicos ou privados. Segundo Belmiro Siqueira, administração é uma área interdisciplinar do conhecimento, uma vez que lança mão de métodos e saberes de outras ciências, como economia, psicologia, sociologia, direito, contabilidade, matemática, estatística dentre outras para consolidar o seu objeto. A administração é também a arte de aplicar as leis sem lesar os interesses. **Arte:** significa visão, valores, intuição, decisões, liderança, criatividade, inovação, empreendedorismo, relações interpessoais, diálogo organizacional e negociações. **Tecnologia:** trata do repensar, transformar e administrar empresas e organizações através da aplicação de práticas, métodos e princípios, tecnologias específicas e teorias científicas complementares e multifuncionais.

Quando se trata de Ciências Básicas, nada obsta ao entendimento dos seus fundamentos filosóficos metodológicos e suas normas, porque nada se faz em ciência fundamental sem a irrestrita obediência aos cânones da ciência universal, obedecendo cegamente aos seus princípios, fundamentos e normas. Já as ciências sociais aplicadas, pela sua abrangência sistêmica e dinâmica, centrada exclusivamente na expressão do pensamento criativo humano, em amplos cenários

de especulação e investigação através do uso de saberes interdisciplinares amplos, tornam-se presa fácil para a dúvida científica e os questionamentos sobre seus valores, filosofias, métodos e técnicas diferenciadas.

2- PRESSUPOSTOS CIENTÍFICOS DOS ESTUDOS DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo estudiosos das organizações e da gestão de negócios, a Administração até à consolidação dos estudos dos pioneiros, era considerada uma ARTE coadjuvada com TÉCNICAS de bem conduzir e gerir organizações e os negócios. Era por outro lado alicerçada no empirismo, distanciada dos cânones das teorias e das ciências, em vista não ser sustentada por conceitos, premissas, princípios, métodos, processos e técnicas fundamentadas nos cânones da ciência.

Com o fito de alinhar os estudos da administração aos cânones da ciência, os pioneiros estudiosos da administração constataram a ausência de padronização técnica dos métodos de gestão; Empirismo, improvisação e alto nível de ociosidade decorrente do temor que os operários tinham do desemprego à medida que a produção ia sendo executada pelas máquinas. Por outro lado, a idealização da empresa moderna passou a exigir uma gestão capaz de substituir o empirismo, a improvisação, a irracionalidade na execução das tarefas e nas tomadas de decisões.

O objetivo dos pioneiros estudos da administração era à proposição de racionais modelos e arranjos industriais, novos modelos organizacionais e de processos administrativos focados na logística e nas demandas organizacionais. À preocupação fundava-se na busca de racionalidade dos processos produtivos e administrativos, com foco na redução de custos, elevação da eficiência, da qualidade e produtividade industrial.

Em pleno século XX, ainda se interpela se a administração é de fato uma ciência. Entretanto, estas manifestações não nos parecem ser uma crítica aos fundamentos teóricos e científicos dos estudos dos pioneiros da administração e sim, fruto do pensamento pragmático da Escola Neoclássica de Administração. Tais indagações encontram espaço no pensamento de Guerreiro Ramos (1983), que indaga "sobre se existe ou não uma ciência da administração".

Peter Drucker, denominado o pai da abordagem neoclássica da administração, na qualidade de filósofo e historiador, consolidou o processo clássico da administração da seguinte forma: planejar, organizar, dirigir e controlar. A contribuição de Drucker transformando as funções de coordenar e comandar em dirigir, inovou o modelo do processo administrativo e inspirou o debate para os estudos organizacionais de decisão e de liderança. Drucker propôs aperfeiçoamentos modernizando o

processo administrativo de Fayol, não trazendo à lume, críticas sobre a produção literária dos clássicos da administração.

Mintzberg continua as interpelações sobre a administração como ciência ou não, questionando como a administração pode ser considerada uma disciplina científica, quando se trata de um ramo das ciências sociais, tratando dos agrupamentos humanos, com uma peculiaridade especial, o olhar holístico, buscando a perfeita sinergia entre pessoas, estruturas e recursos. Esta realidade diferencia-se das ciências puras por possuir um caráter prático de aplicação nas organizações. Afirma que um dos princípios filosóficos da administração diz: "a verdadeira administração não visa lucro, visa bem estar social; o lucro é mera consequência".

A literatura sobre administração e gestão de negócios é vasta e rica em contribuições. As dúvidas aparentes de compreender a **administração como ciência**, não estão na escassez de produção literária, e sim, no pragmatismo e horizontalidade dos conteúdos muitas vezes, não alinhados aos cânones da ciência.

3- METODOLOGIA DIAGNÓSTICA E PROPÓSITOS

A desorganização e ineficiência da indústria no início da Segunda Revolução Industrial e os desafios desenvolvimentistas emergentes, inspiraram os engenheiros Frederick W. Taylor, Henry Fayol e mais tarde Henry Gantt, H. Emerson e Henry Ford, a repensar os arranjos industriais e os modelos organizacionais e processos de trabalho das indústrias da época, com o fito de interpelar, investigar e diagnosticar a anatomia e funcionamento das organizações industriais da época, com o intuito de propor novos modelos administrativos e organizacionais das respectivas indústrias.

Pelo que se constata na literatura sobre o tema e as práticas de gestão desenvolvidas à época, os pioneiros dos estudos da empresa e da administração seguiram os cânones das ciências, adotando métodos sistemáticos de investigação e avaliação metodológica sobre a realidade empresarial e organizacional da época, publicando seus ensaios sobre os fundamentos conceituais da administração em obras de grande valor à época.

No entendimento de Taylor, as indústrias daquela época apresentavam três problemas sérios: baixa produtividade, falta de padronização técnica do trabalho e métodos empíricos de gestão. Em seus estudos, conclui que a produtividade dos operários correspondia a um terço do que realmente poderiam produzir, sendo que o alto nível de ociosidade decorria do temor que os próprios funcionários tinham do desemprego, à medida que a produção executada, parcialmente, por máquinas aumentasse.

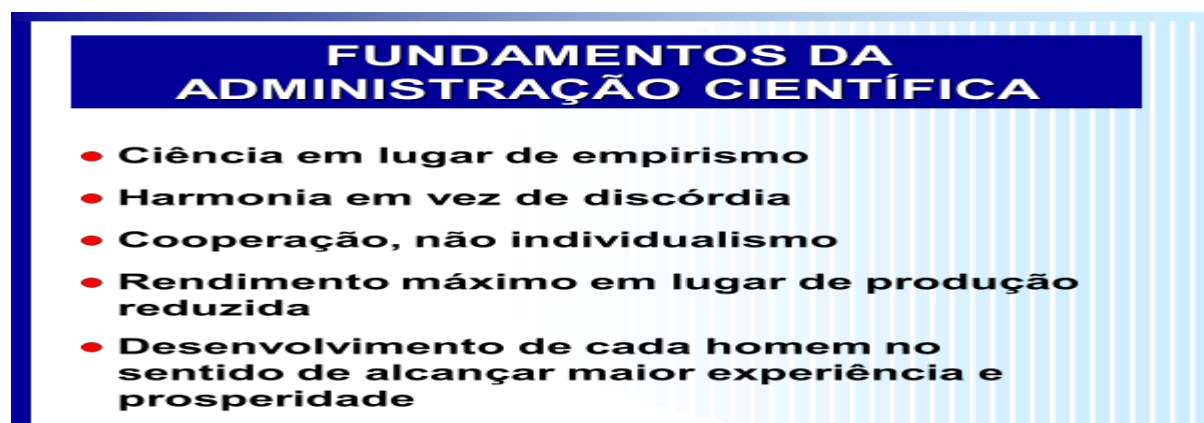
Na mesma lógica Henry Ford e seus seguidores, inspirados nos métodos tayloristas, tinha como propósito alinhar o arranjo logístico do "chão de fábrica" a um racional e econômico processo produtivo, centrado na eficiência e nos ganhos de produtividade. Em seguida os estudos expandiram-se para a análise global das organizações, abrangendo os processos de trabalho, os modelos organizacionais e de gestão compreendendo os sistemas de funcionamento e de operação das empresas.

Segundo Chiavenato (1998, p. 27), a principal contribuição da Revolução Industrial foi o surgimento da empresa moderna, tendo como causas principais a ruptura das estruturas corporativas da idade média, o avanço tecnológico e a substituição do tipo de produção artesanal pelo industrial, fato que, por sua importância, pode e deve ser considerado um marco nas relações de trabalho. Nesta fase desenvolveu-se estudos a respeito de técnicas de racionalização do trabalho dos operários e suas idéias preconizavam as práticas da divisão do trabalho, da centralização e descentralização administrativa, supervisão e controles em todos os níveis organizacionais.

4- ERA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO - 1850 A 1950

4.1- ABORDAGEM DAS ESCOLAS CIENTÍFICA, CLÁSSICA, BUROCRÁTICA, RELAÇÕES HUMANAS E COMPORTAMENTAL DE ADMINISTRAÇÃO

Os pioneiros estudos da administração iniciaram nas empresas metalúrgicas e oficinas industriais, no início da Segunda Revolução Industrial, na Inglaterra e nos Estados Unidos. Foi uma experiência exitosa, que por seus méritos, inculturou-se no mundo inspirando novos estudos e construindo soluções inovadoras para o desenvolvimento industrial e organizacional nos séculos seguintes. A era clássica versa sobre o pensamento das Escolas da Administração Científica, Clássica, Relações Humanas e da Burocracia, que abordam o nascimento e consolidação do **pensamento da administração como ciência**.



Fonte: Figura Elaborada pelo Autor

Percebe-se a partir desse marco, o pensamento taylorista, inspirado numa visão indutiva de análise da organização, na lógica da análise de baixo para cima, focando suas inter relações e conexões das tarefas, atividades, processos e racionalização do trabalho, com o fito de maximizar o desempenho do operário, elevar a produtividade e reduzir custos da indústria. Esta fase fulcra-se no paradigma do "homo economicus". A seguir o gráfico da evolução das diversas fases, que em certas situações do pensamento administrativo, coincidem com os estágios das escolas de pensamento administrativos: Escolas Científica, Clássica e Burocrática.

EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO



Fonte: Figura Elaborada na década 2000

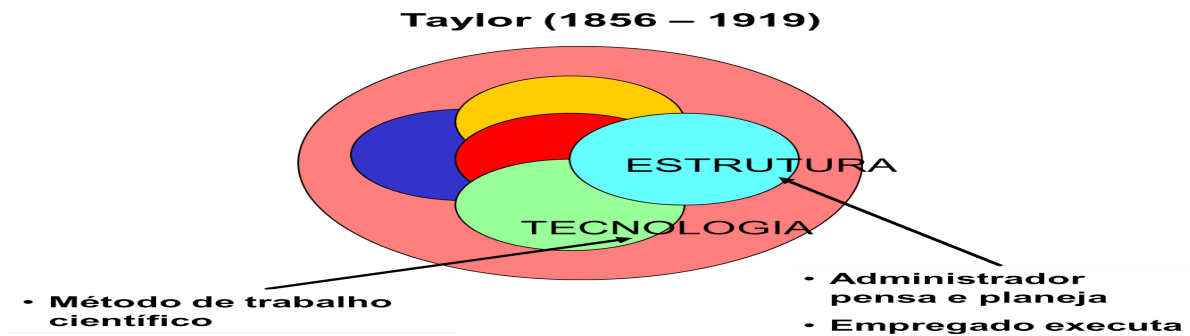
O eixo central dos fundamentos dos estudos sobre a administração fundamentam-se no conceito de empresa ou corporação, cuja finalidade, quando comercial, é a compra e venda de bens móveis, imóveis e de consumo, cuja venda pode ser no varejo ou no atacado. *“Quando indústria à sua finalidade é a produção, para vendas no atacado ou a retalho da mesma espécie ou manufaturados, ou para alugar o seu uso. Já as operações de câmbio, banco e corretagem; as empresas de fábricas, de comissões, de depósito, de expedição, consignação e transporte de mercadorias, de espetáculos públicos, seguros, fretamentos, riscos, e quaisquer contratos relativos ao comércio marítimo; e a armação e expedição de navios”* (Gladson Mamede, 2021).

Etimologicamente “o vocábulo empresa é derivado do latim **prehensio, de prehendere** (empreender, praticar), possui o sentido de empreendimento ou cometimento intentado para a realização de um objetivo” (SILVA, 2004), nesse sentido o conceito de empresa refere-se a empreendimento, associação de pessoas para exploração de um negócio. Avançando na literatura constata-se que toda organização econômica, civil ou empresarial, é instituída para a exploração de um determinado ramo de negócio. Segundo o Dicionário *HOAUISS*, é um empreendimento para a realização de objetivos econômicos e sociais. Assim, empresa é uma organização econômica, civil ou comercial constituída para explorar determinado ramo de negócio e oferecer ao mercado bens ou serviços". Empresa é uma unidade económico-social, integrada por elementos humanos,

materiais e técnicos, que tem o objectivo de obter utilidades através da sua participação no mercado de **bens** e serviços.

4.1.1 -ABORDAGEM DA ESCOLA CIENTÍFICA

TAYLOR E SEGUIDORES



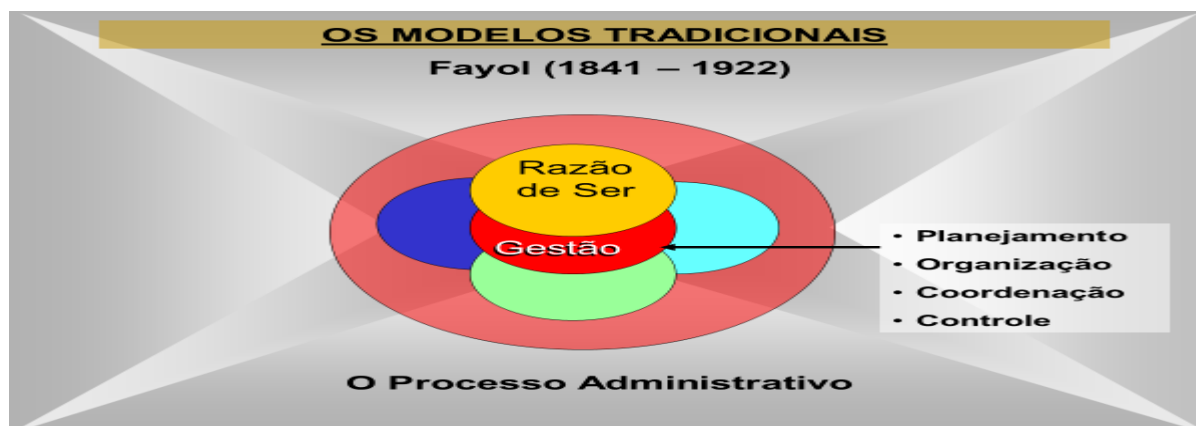
Fonte: Figura elaborada pelo autor

A característica marcante do estudo de Taylor era a busca de uma organização científica do trabalho, enfatizando tempos, movimentos e métodos, a fim de assegurar seus objetivos de máxima produção a mínimo custo. Nesta lógica, o objetivo primordial de Taylor foi eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias europeias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. Taylor teve muitos seguidores de alto valor, geralmente, todos eles engenheiros norte-americanos, entre os quais se destacam: Carl Barth (1860-1939), Henry Gantt (1861-1919), Harrington Emerson (1853-1931), Frank Gilbreth (1868-1924) e Lilian Gilbreth (1878-1961).

4.1.2- ABORDAGEM DA ESCOLA CLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO

HENRY FAYOL E SEGUIDORES

Seguindo percurso diferente, mas com os mesmos propósitos, a Escola Clássica de Administração liderada por Henry Fayol, visa alinhar o pensamento taylorista, introduzindo uma abordagem orgânica para a análise das organizações. O foco desta escola é a especialização e estruturação da organização empresarial com base nos objetivos e nas respectivas funções.



Fonte: Figura elaborada pelo autor

Fayol entendia a organização como um todo, como um conjunto de partes interligadas. Sua preocupação era com a integração das funções básicas da empresa, com o propósito de melhorar a eficiência da gestão e a produtividade do trabalho. Os pioneiros pensadores dos estudos da administração como ciência, definiram os conceitos, filosofias, princípios, premissas, processos, técnicas e métodos que fundamentam a razão de ser e o funcionamento racional da empresa e das organizações, com o fito da construção e reconstrução de modelos e processos organizacionais e gerenciais.



Fonte: <https://www.passeidireto.com/arquivo/75860836/3-fayol-25-02-19-aula-03-e-04>

Enquanto a Escola Científica enfatiza como meios para execução do trabalho a máquina, as ferramentas de trabalho, a logística, os processos e o bom desempenho, com vistas à eficiência operacional, a Escola Clássica liderada por Fayol, em paralelo aos estudos de Taylor, foi a primeira a pensar, de forma sistemática, a estrutura da empresa definindo inclusive as suas respectivas funções e cadeias de comando.

Teoria Clássica da Administração

Para Fayol, existiam seis *funções* básicas da empresa:



Fonte: <https://www.passeidireto.com/arquivo/75860836/3-fayol-25-02-19-aula-03-e-04>

O gráfico a seguir apresenta o processo administrativo de Fayol: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar com as adaptações adotadas pela Escola Neoclássica de Drucker e a Escola de Gestão de Pessoas.



Fonte: Figura elaborada pelo autor

Seguidores: “FAYOL teve em LYNDALL URWICK, LUTHER HALSEY GULICK e JAMES DAVID MOONEY os seus entusiastas mais conhecidos”.

4.1.3- PENSAMENTO DE HENRY FORD

O Fordismo refere-se aos sistemas de produção em massa e de gestão, idealizados em 1913 por Henry Ford, autor do livro "Minha filosofia e indústria", fundador da Ford Motor Company. O fordismo **surgiu com o objetivo de sistematizar a produção em massa e consolidar a denominada linha de produção**. O sistema foi um marco na produção e mercado automobilístico da época, pois reduziu o tempo de produção e o custo dos veículos, consagrando-se para o futuro da indústria.



Principais Características do Fordismo

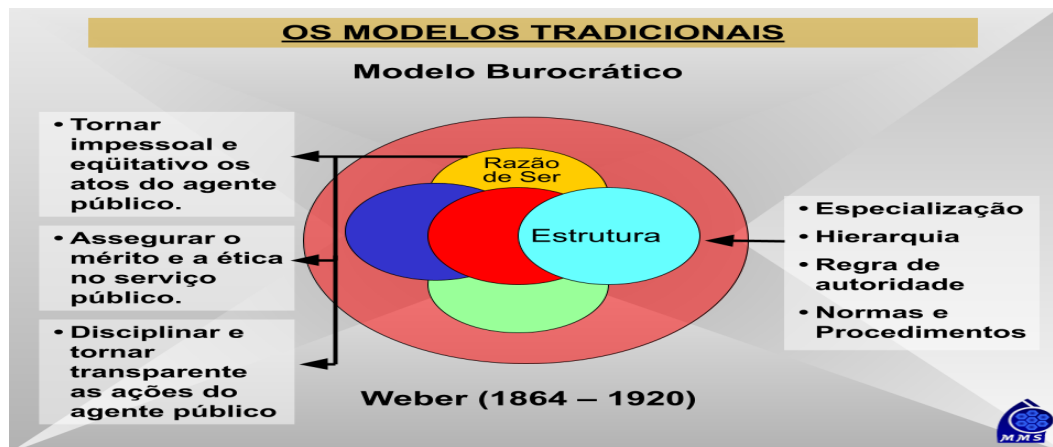
- Criação do automóvel modelo T;
- Criação de linha de montagem de automóveis;
- Adaptação dos modelos estudados por Taylor;
- Criação de mercado para uso de automóveis; Programa Cinco Dólares /dia;
- Criação do Departamento Sociológico.

Fonte: Figura elaborada pelo autor

O FORDISMO é uma ampliação do TAYLORISMO. As inovações de HENRY FORD foram revolucionárias (de ordem técnica e organizacional). Elas permitiram a produção em massa e o avanço do consumo em massa a partir de 1914. A linha de pensamento do fordismo está em plena sintonia com os fundamentos tayloristas contribuindo efetivamente com a consolidação dos conceitos e métodos da ciência aplicados aos estudos clássicos da administração.

4.1.4- ESCOLA BUROCRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO MAX WEBER E SEGUIDORES

O modelo burocrático foi um passo adiante na construção da Teoria Administrativa, pois foca nos modelos e teorias da “razão e da racionalidade instrumental que são motivadas pelos fins” (IN WEBER, 1964). Considerando que Taylor e Fayol tinham como objeto de estudos a empresa, Weber foi, de fato, o primeiro pensador a tratar a questão da racionalidade nas organizações, ao analisar a organização burocrática com foco preponderantemente na racionalidade instrumental e processual.



Fonte: Figura Construída pelo autor

Seguidores de Weber: Weber influenciou a grande corrente de pensadores da Sociologia organizacional e política da sua época e da contemporaneidade.

Max Weber foi um dos maiores intelectuais alemães de sua época, destacando-se como jurista, economista e sociólogo. Publicou seu primeiro esboço de um método sociológico, no artigo "sobre algumas categorias da sociologia compreensiva" (1907), em seguida "O Cambista e sua Mulher", de Quentin Massys, resume os estudos de Max Weber sobre as relações entre a fé protestante e o capitalismo.

Weber desenvolveu o conceito "tipo ideal", segundo o qual as categorias da ciência social seriam uma construção subjetiva do pesquisador. Essa temática permeia sua obra como um todo, contudo, torna-se mais clara em "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo", de 1903. Vai além nos "Estudos sobre a Sociologia e a Religião", de 1921 e "Estudos de Metodologia", de 1922.

Sua obra mais lida é o ensaio "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo". Neste livro, o autor destaca a importância de algumas características do protestantismo ascético, como principal responsável pelo nascimento do capitalismo moderno, enfocando a crença da riqueza como um sinal da bênção divina, a poupança, a parcimônia no gastar, constituíram a base do moderno sistema econômico capitalista e possibilitaram a acumulação de capitais que foram destinados à industrialização, contribuições essas que introduziram na sociedade o comportamento metódico, disciplinado e racional.

Max Weber também marcou a sua história com os seguintes pensamentos: "O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível; Neutro é quem já se decidiu pelo mais forte; As pessoas raramente reconhecem as oportunidades da vida, porque muitas vezes elas estão disfarçadas de trabalho; O homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu; Não é verdade que o bem pode seguir apenas o bem e o mal somente o mal, mas muitas vezes o oposto é verdadeiro.

A **Escola Burocrática da Administração**, alinhada à **Escola Clássica**, foi um marco histórico de ruptura dos modelos de gestão empresarial e das organizações em geral, formulando conceitos, princípios, filosofias, premissas, métodos e técnicas que consolidaram a **administração como ciência, arte e tecnologia**.

Os pensadores humanistas: psicólogos, sociólogos e filósofos, sensibilizados com as manifestações dos operários da época, que se insurgiram contra os métodos mecanicistas de gestão adotados pelas escolas Científica e Clássica da Administração, empunharam a bandeira do humanismo, com o fito no repensar e reconstruir novos sistemas organizacionais e de gestão, rompendo com o conceito mecanicista do “homus econômico” e projetando os denominados conceitos, “homo social e homo organizacional”. Assim, inicia-se a Escola das Relações Humanas.

4.1.5- ESCOLA DE RELAÇÕES HUMANAS

Em meados da ERA CLÁSSICA, surgem os primeiros confrontos dos psicólogos e sociólogos da época, com o pensamento mecanicista dos pioneiros dos estudos da administração científica e clássica, motivados pelas inquietações do operariado que se sentia explorado pelos patrões e pelo modelo de gestão Taylorista - Fayolista. Desse movimento nasce a Escola de Relações Humanas: um movimento humanista disposto a repensar o papel do homem nas organizações e no trabalho de forma humanizada.



2

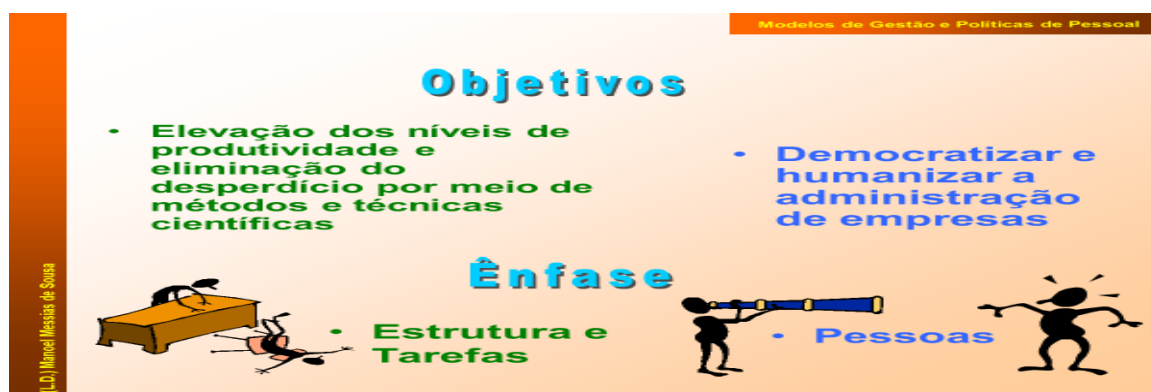
A Teoria das Relações Humanas traz o conceito de “Homem Social”, com motivação advinda de questões do reconhecimento do humanismo nas organizações, deixando a questão econômica como secundária. As escolas Científica e Clássica da administração compreendiam a empresa como uma máquina e o homem era considerado uma peça ou engrenagem da produção. Movidos por esta realidade e outros fenômenos, surgiu a denominada escola humanista, com o fito de equacionar ou balancear os conflitos naturais gerados pela escola clássica de administração. A primeira foi à Escola de Relações Humanas que

defende a humanização da empresa e reflete que o mais importante numa organização é o nível das relações sociais, o respeito às necessidades e dignidade das pessoas e o humanismo nas organizações. A pretensão dos pensadores das Relações Humanas era construir pontes para a transição do modelo do *homo economicus* para o *homo social*.



Fonte: Figura construída pelo autor

A Escola das Relações Humanas, interpela e repensa os princípios e premissas organizacionais e processuais idealizados pelas Escolas Científica e Clássica da Administração, no tocante à humanização do trabalho, e a ruptura do entendimento da empresa como máquina. O propósito é repensar o modelo mecanicista, economicista e instrumental da organização industrial da escola científica de administração, deslocando o foco organizacional e gerencial da hierarquia rígida, da supervisão cerrada e do controle excessivo, fator preponderante de alienação do homem no trabalho. A premissa fundamental é a valorização do ser humano nas organizações. O mantra de inspiração é a democratização da empresa e a criação do diálogo organizacional, deslocando o foco do “*homo economicus*” para “*homem social*”

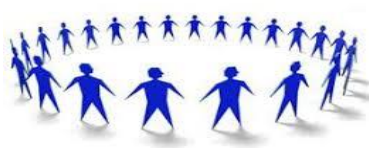


Fonte: Figura construída pelo autor

Além de Elton Mayo, Roethlisberger, William Dickson e Chester Barnard, outros teóricos ganharam destaque na Escola das Relações Humanas, como Mary Parker Follet, que foi uma das precursoras ao analisar os padrões de comportamento e a importância das relações individuais. O grupo de

pensadores da Escola de Relações Humanas, incomodados com as características mecanicistas da Escola Científica e Clássica de administração, foi liderado por psicólogos e sociólogos dispostos a romper com este paradigma de gestão e adotar modelos de administração humanizados. Este movimento denominou-se Escola de Relações Humanas, liderado por Elton Mayo e seus seguidores.

Para os pensadores das Relações Humanas, os grupos informais constituem a organização humana da empresa, muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida pela direção. Esses grupos definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensas ou sanções sociais, seus objetivos, sua escala de valores sociais, suas crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.



Segundo Mayo, a motivação econômica era secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para elucidar seu pensamento apresenta as seguintes proposições: **Efeito Hawthorne**, efeito positivo do bom tratamento da administração sobre o desempenho; **Lealdade ao Grupo**, o sistema social determina o resultado do indivíduo; **Esforço Coletivo**, necessidade de desenvolver bases para o trabalho em equipe, auto - governo e cooperação; **Conceito de Autoridade**, o supervisor deve ser um mediador entre a administração superior e os grupos de trabalho. Para a teoria das relações humanas, as pessoas são motivadas, principalmente, pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais com os quais convivem, o que se traduz no conceito de "homem social".

Entendendo ser a ciência um conjunto de descrições, interpretações, teorias, leis, modelos, visando o conhecimento de uma parcela da realidade, em contínua ampliação e renovação, resultante da aplicação deliberada de uma metodologia (MORIN, 2003), prosseguiu-se uma explanação sintética, entretanto sistemática, das contribuições dos Psicólogos, Sociólogos, Economistas, Filósofos, Historiadores e Consultores se há adequação dos respectivos estudos humanistas e sociais aplicados aos cânones das ciências. Inspirados, concordando ou não com os pensamentos das Escolas Científica, Clássica, Burocrática e das Relações Humanas da administração, surge um novo pensamento cunhado nos fundamentos, filosofias e princípios das diversas escolas modernas de administração.

Inspirada na Escola de Relações Humanas, com o fito de repensar e aprofundar os seus conceitos, premissas e métodos, bastante criticados pela leveza ou

mesmo ingenuidade de suas práticas, surge a **Teoria Comportamentalista**, também, conhecida como **Teoria Behaviorista da administração** trazendo uma nova concepção e um novo enfoque para a teoria administrativa, incorporando uma abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e à adoção de posições explicativas e descritivas, com os seguintes pressupostos.

PRESSUPOSTOS



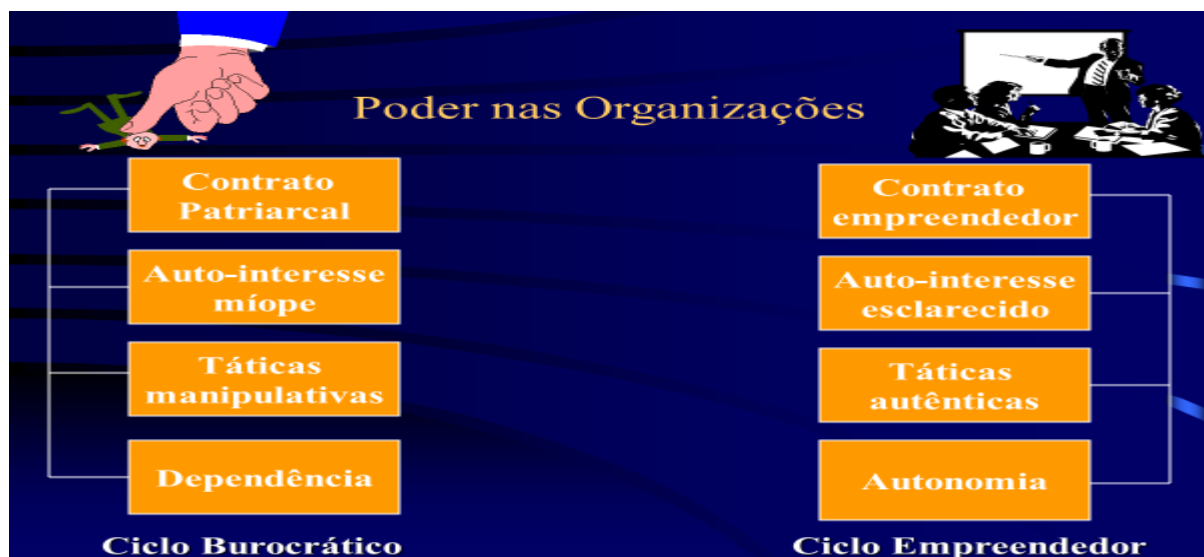
A Escola do Comportamento Humano dá ênfase nas pessoas, respeitando o contexto organizacional mais amplo. Seus pensadores de destaque, com inúmeras obras sobre o tema, são **KURTH T. LEWIN**, Psicólogo que introduziu o termo "dinâmica de grupo" nas ciências sociais e "deu nome e identidade definitivos para o estudo dos grupos" na Psicologia Social norte-americana (Martin-Baró, 2017, p. 141). As ideias centrais são: ênfase no conceito de grupo primário - sociologia; Comunicação direta e frequente; Observação, técnicas sociométricas e dinâmica de grupo como fatores de interação, cunhando à expressam "Homem Social" com as seguintes características: "O ser humano não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas; Ser condicionado pelas demandas de origem biológica e pelo e pelo sistema social; Todo homem, apesar das diferenças individuais, possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização".

Seus estudos relacionados à resolução de conflitos nas fábricas são considerados pioneiros e úteis para realização de consultorias e análise do clima organizacional nas empresas (Bermudez, 2012), assim como para treinamento e desenvolvimento de "times" de trabalho, entre outras funcionalidades aplicadas ao mundo do trabalho contemporâneo (Coghlan e Brannick, 2003). Lewin defendia a ideia da **organização informal** centrada nos seguintes princípios: "Conjunto de relações sociais não previstas no organograma oficial; caráter espontâneo e ausência de objetivos comuns e conscientes; fatores afetivos, culturais e relações de poder influenciam a produtividade e o funcionamento da estrutura formal.

Na qualidade de psicólogo sua grande contribuição foi à criação da "**Teoria do Campo**", uma teoria psicológica que examina os padrões de interação entre o indivíduo e o campo total, ou ambiente. A Teoria de Campo de Lewin propôs que o comportamento é o resultado do indivíduo e do ambiente. Essa teoria teve um

grande impacto na psicologia social, apoiando a noção de que nossos traços individuais e o ambiente interagem para causar comportamento. Para Lewin, o comportamento individual não era um produto de eventos passados ou expectativas futuras, mas era uma função da interação entre o indivíduo e seu ambiente atual ou “campo”, como ele o denominou (Marrow, 1969). Esta síntese, da contribuição teórica de Lewin na idealização da **teoria psicológica** e da denominada **organização informal**, nos leva a constatar que o autor em seus estudos, seguiu os cânones das ciências sociais e humanas, reforçando assim, de forma cumulativa e complementar os fundamentos científicos da administração.

Importante passo nas interpelações e proposições sobre comportamento prosseguem com a contribuição de **HERBERT SIMON** no seu livro: O Comportamento Administrativo, cujas ideias centrais são: “participação nas decisões, onde a relação moral implica na produtividade; Não realizar tarefas cujos fins desconhece, mas participar da confecção da atividade; Amplitude da participação variava conforme a situação e o padrão de liderança adotado; Controle de resultado diferente de supervisão rígida”. Incorporou a sociologia da burocracia aos estudos da administração; a convicção da existência de vários estilos de administrar os quais condicionam os comportamentos das pessoas dentro das organizações; necessidades de uma profunda reforma na filosofia da administração com um novo conceito de homem - **homo administrativo** e novos conceitos de valores e de poder.



Fonte: Figura construído pelo autor

Simon, por outro lado, alinhou princípios econômicos e fundamentos matemáticos à Teoria do Comportamento Humano, como ferramentas para alicerçar o processo decisório nas organizações, sinalizando uma ruptura da lógica das escolas Clássica e das Relações Humanas para uma nova lógica

racionalista de resolver problemas administrativos. Simon preocupa-se também, com a problemática dos conflitos, buscando métodos de sintonia dos modelos mentais dos indivíduos na resolução de conflitos de interesses interpessoais e grupais.

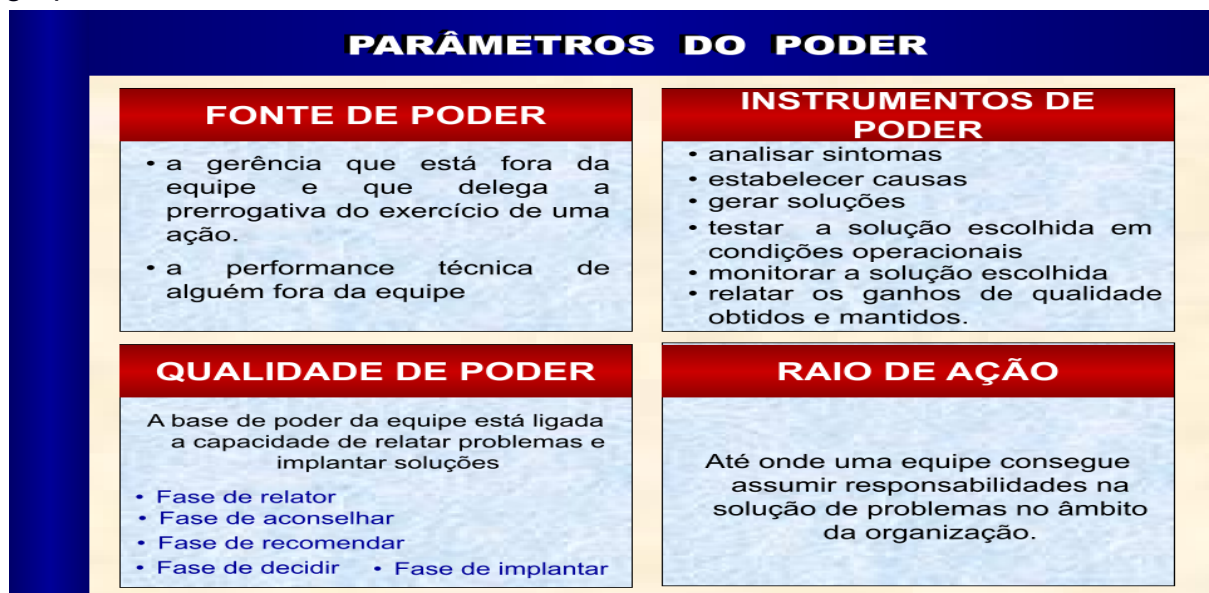
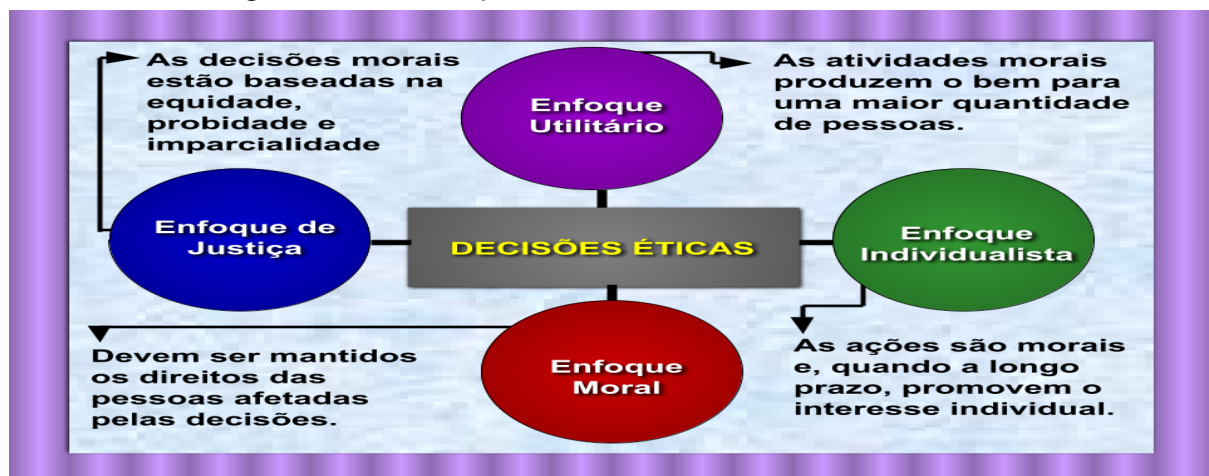


Figura Construída pelo autor

As principais causas de conflitos organizacionais são Competitividade, opiniões opostas, disputas por poder, discrepâncias no desempenho e problemas emocionais e éticos, normalmente, são apontados como os motivos mais frequentes que afetam colaboradores e gestores nas empresas.



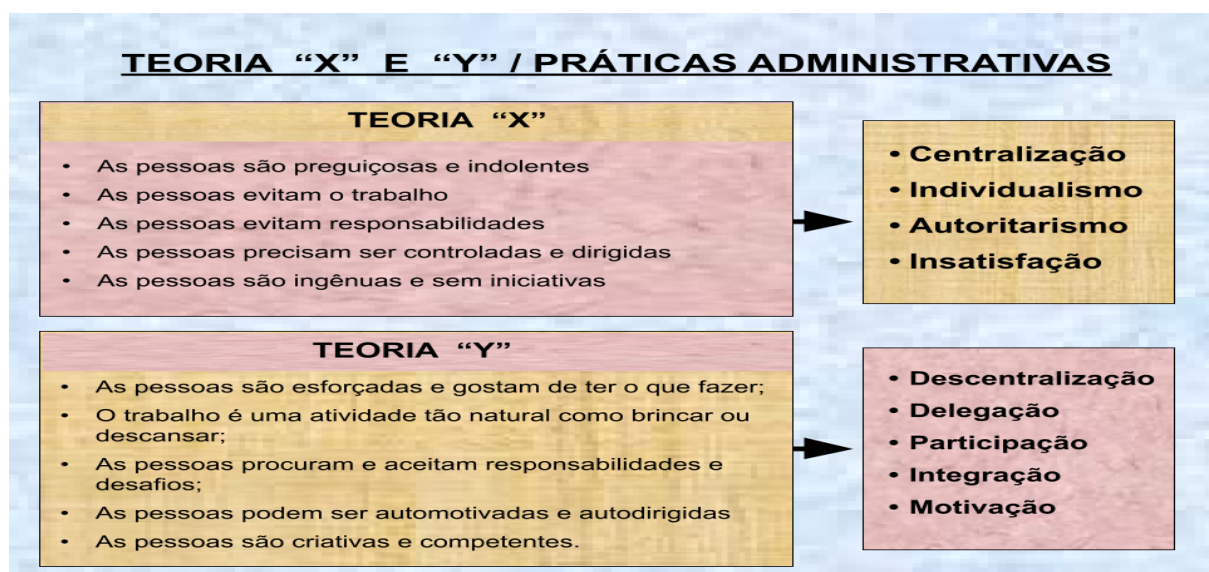
Fonte: Figura construída pelo autor

O interesse de Simon sobre a TOMADA DE DECISÕES começou quando verificou que a simples DECISÃO de distribuir recursos ia muito além do que os manuais de economia ensinavam. SIMON recebeu influências do livro As Funções do Executivo, de CHESTER BARNARD (1938), pela maneira de conceber a Administração e teve como sua maior preocupação os aspectos do

comportamento do ser humano nas organizações. Foi um autor que fez “oposição à Administração Científica e Clássica, mas, levou em consideração alguns dos princípios da Teoria das Relações Humanas”.

Em sua opinião, as ciências sociais deveriam ter o mesmo rigor da ciência matemática. Outros autores foram importantes nesta abordagem, contudo, a maior parte deles se preocupou com o tratamento de problemas ligados à eficiência, buscando novas variáveis, como motivação, comportamentos, tensão e necessidades individuais.

Numa perspectiva de introduzir modelos diferenciados para classificar pessoas nas organizações e no trabalho, surge o psicólogo **DOUGLAS MCGREGOR**, focando nos estudos da administração, os seguintes pensamentos com o fito de identificar e conhecer os perfis dos colaboradores nas organizações. Seus estudos dividiram os perfis em X e Y consolidando-os como método aberto para classificação das pessoas. Suas pesquisas foram voltadas aos estudos da natureza humana, onde foi possível mapear as personalidades mais comuns das pessoas no mundo do trabalho, concluindo com a existência de dois tipos de pessoas no contexto das organizações.



Fonte: Figura estruturada pelo autor

A obra principal de MCGREGOR é o lado Humano da Empresa, bem como vários artigos que discutem a importância da motivação e do trabalho em equipe nas organizações. Seus estudos asseguram-lhes ser um estudioso que tem correlação e concordância em muitos aspectos com a Escola de Relações Humanas e suas conclusões acerca de grupos de trabalho, alinhados com o pensamento de Elton Mayo, autor do estudo de Hawthorne. Um grande

destaque mundial no campo do comportamento organizacional foi **CHRIS ARGYRIS**, precursor do conceito de organizações em aprendizagem (ou learning organization), mais tarde popularizado por **Peter Senge**, conceito este que descreve uma organização em permanente aprendizagem. **Chris Argyris** explorou o impacto das estruturas organizacionais e dos sistemas de gestão e controle dos indivíduos no desempenho e funcionamento da organização. Dedicou-se também, ao estudo da mudança organizacional, em especial o estudo do comportamento dos gestores nas organizações. "O sucesso da empresa no mercado depende cada vez mais do aprendizado.

Grandes inspirações da Escola Comportamental vem, também, de **ABRAHAM MASLOW**, um importante nome da Psicologia Humanista. Suas teorias acerca da hierarquia das necessidades, auto realização e experiências de euforia são focadas em maximizar o bem estar e alcançar todo o potencial humano. Na sua visão cada pessoa possui uma hierarquia de necessidades que devem ser satisfeitas, indo da fisiologia básica até questões mais abstratas, como amor, autoestima e autorrealização.



Segundo MASLOW, as "pessoas são movidas pela metamotivação, ou seja, em vez de buscar a satisfação apenas de necessidades básicas, buscam atingir todo o seu potencial, somente após atender as necessidades primárias, como se alimentar, dormir e respirar, podemos seguir em busca de satisfação nos âmbitos sociais,

emocionais e de realização pessoal. Não estamos falando apenas de reconhecimento de terceiros, mas também de autorreconhecimento, da própria pessoa se sentir capaz e orgulhosa, o que eleva a autoestima. Por fim, no topo da Pirâmide de Maslow está a necessidade de autorrealização, que é o objetivo do desenvolvimento humano e acontece quando uma pessoa atinge seu potencial como um todo”.

Em prosseguimento ao pensamento comportamentalista foram também, pensadores de destaques os psicólogos: **FREDERICK HERZBERG**, um dos nomes mais influentes em gestão empresarial, inclusive autor da "Teoria dos Dois Fatores". Herzberg foi uma das primeiras pessoas a investigar a opinião dos trabalhadores, resumindo todas as informações em seu livro “The Motivation to Work” (A Motivação para Trabalhar). Tornou-se um dos mais renomados psicólogos e uma das mais influentes personalidades na gestão administrativa das empresas. Desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores fundamentada em pesquisa profissional que questionava sobre os “fatores” que os agradavam e os que os desagradavam nas empresas em que trabalhavam. Suas obras principais: *Motivação Para Trabalhar* (1959); *O Trabalho e a Natureza do Homem* (1966); *Mais uma Vez, Como Motivar Seus Funcionários* (1987).

No campo do desenvolvimento organizacional, como um passo à frente no aperfeiçoamento dos estudos comportamentalistas, destaca-se **RICHARD BECKHARD**, um teórico organizacional, pioneiro no campo do desenvolvimento organizacional. Seu trabalho clássico, *Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos*, foi publicado em 1969. Definiu o desenvolvimento organizacional como: “um esforço planejado em toda a organização; gerenciado de cima para baixo, para aumentar a eficácia e a saúde da organização por meio de intervenções planejadas”. Usando o conhecimento da ciência comportamental, cunhou o preceito prático para os tomadores de decisão,

compartilhando esse preceito, por mais de trinta anos, com gestores e executivos de empresas e governos. Juntamente com **David Gleicher**, foi responsável pelo desenvolvimento de uma “Fórmula para Mudança” que propõe que a combinação de insatisfação organizacional, visão para o futuro e a possibilidade de ação tática imediata deve ser mais forte do que a resistência dentro da organização, para que ocorra uma mudança significativa.

Na mesma toada **EDGAR SCHEIN**, psicólogo que teve expressiva contribuição em muitos campos do desenvolvimento organizacional, clarificou o conceito de cultura empresarial e demonstrou a sua relação com a liderança. Inventou também, os termos “âncora de carreira” (career anchor) e “contrato psicológico” (psychological contract)”. Este representa o que o empregado espera do seu empregador, não apenas em termos econômicos, mas também no tratamento e estímulo para desenvolver capacidades e responsabilidades.

Schein em seu livro "Na carreira de Sobrevivência: Papel Estratégico Trabalho e Planejamento" (Pfeiffer, 1994), apresenta conceitos e atividades para gerentes e funcionários com base em pesquisas onde pela primeira vez cunhou os conceitos de dinâmica de carreira. Define também, a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos subjacentes partilhados sobre uma organização relativamente ao que é valorizado, isto é, como as pessoas devem comportar-se, e crenças sobre o que é “normal” dentro da organização (Schein, 1999). Continua, reforçando o conceito: *“cultura é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”*. Como

profeta da liderança **WARREN BENNIS**, aborda os ingredientes básicos da liderança: “a. Visão orientadora, ou seja, uma meta e força de persistir diante das dificuldades; b. Paixão pelo que faz ou atividade profissional e esta é o que lhe dá sustentação que mobilizada pela esperança influencia e motiva os que estão próximos.; c. Integridade, dividida em três partes: autoconhecimento, sinceridade e maturidade. Estas três qualidades se complementam, com o autoconhecimento como auto percepção sobre si, como somos, nossos defeitos e qualidades. Para ele, os líderes não nascem com os ingredientes citados acima, apesar de serem básicos, mas se tornam líderes por vontade própria.



Fonte: Figura construída pelo autor

O PROCESSO DA LIDERANÇA



Figura construída pelo autor

Para BENNIS, os líderes aprimoram o desenvolvimento das suas competências para o exercício de posição da liderança, pois são os líderes os responsáveis pela eficácia das organizações, cumprimentos das metas e aspirações determinadas por elas; são âncoras guias e inspiram e renovam esperanças e contribui com a integridade entre os indivíduos. Já **RENSIS LIKERT** adotou um interessante modelo comparativo, objetivando analisar e comparar as maneiras através das quais as organizações administram os seus funcionários. Com base nas variáveis comparativas de processo “decisório” e relações interpessoais criou quatro sistemas administrativos: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo. Os quatro sistemas administrativos de LIKERT, segundo CHIAVENATO (1999) permitem identificar as diferentes opções para administrar pessoas. De um lado, o sistema 1 se refere ao comportamento organizacional autoritário e autocrático, que lembra em muitos sentidos o estilo da Teoria X de MCGREGOR. O Sistema 4 - no outro extremo - lembra o estilo da Teoria Y. Na realidade, o sistema 4 a que LIKERT denomina sistema participativo - utiliza os grupos de pessoas na definição dos objetivos e na melhoria dos métodos de trabalho. As decisões são tomadas nos diferentes níveis da organização através de um processo que envolve praticamente todas as pessoas. Dentre os sistemas administrativos estudados por LIKERT, observa-se na variável processo “decisório” que os sistemas 1 e 4 são alinhados às definições das Teorias X e Y, respectivamente. O sistema 1 posiciona-se, basicamente, pela centralização das decisões no topo da empresa. Os sistemas 2 e 3 procuram gradativamente flexibilizar o poder decisório, permitindo alguma abertura nos níveis de participação e delegação. O sistema 4 se apresenta, pelo enunciado, como um processo “decisório” amplamente descentralizado com delegação e participação ativa das pessoas nos objetivos e resultados da empresa, tornando a estrutura organizacional mais flexível.

APRECIAÇÃO CRÍTICA DAS ESCOLAS HUMANISTAS

A Teoria Comportamental consolida-se pelo fato de seus autores terem desenvolvido inúmeras pesquisas no âmbito das organizações. Porém (Motta,2001) afirma que, “mesmo que esta teoria não tenha sofrido muitas

críticas, torna-se passível de censura”. De acordo com Chiavenato, os behavioristas falharam ao dividir as pessoas em "racionais e não-racionais", "eficientes e não-eficientes", "satisfeito e insatisfeito", partindo, portanto, para uma espécie de “psicologização” dos problemas de relações industriais. Outra crítica apresentada por Motta, é que, as idéias apresentadas pela teoria comportamentalista, não buscam maximizar nada, apenas resultados satisfatórios.

A teoria comportamental, errou ao padronizar os fenômenos do comportamento, desprezando as diferenças individuais de personalidade, "ela procura explicar o comportamento humano tal como os cientistas poderiam explicar ou prever os fenômenos da natureza ou o comportamento dos ratos no laboratório".(wikipedia.org). Em contraposição, Motta descreve que mesmo com deficiências, essa teoria representou um avanço para a Administração. Os Behavioristas mostram um novo conceito democrático e humano, baseado na equalização do poder, assim como as principais teorias de motivação para a Administração. Outro aspecto a ser considerado é o reconhecimento dos conflitos organizacionais. “Os behavioristas acreditam que há um conflito entre os objetivos individuais e organizacionais, que pode ser resolvido por uma mudança no comportamento e na estrutura organizacional. Nessa teoria também é dado destaque à formação de grupos de trabalho como meio eficiente de alcançar os objetivos ``.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a amplitude e complexidade do tema, **ADMINISTRAÇÃO CIÊNCIA ARTE E TECNOLOGIA** - uma abordagem dos pioneiros estudos da administração e gestão, decidimos limitar à presente reflexão ao período das Escolas: Científica, Clássica, Burocrática, Relações Humanas e Teoria Comportamental da administração, período este em que, os pensadores da administração e gestão delinearam uma gama de conceitos, filosofias, princípios e premissas teóricas e práticas capazes de assegurar o enquadramento dos estudos da administração nos cânones das ciências sociais aplicadas. Estes estudos, iniciaram-se em meados do século XIX e persistiram durante o século XX, consolidando e ampliando os inúmeros conceitos, princípios, filosofias, premissas, métodos e técnicas sobre a administração e gestão contemporânea. Ao longo das interpelações sobre os estudos realizados pelos autores pioneiros do repensar à administração como ciência, inclusive pautado na produção literária desses pensadores, percebe-se que os métodos utilizados pelos pioneiros dos estudos da administração, estão em consonância com os cânones das ciências sociais. Este entendimento foi assegurado pela competência e pertinência dos pesquisadores e estudiosos das

ciências humanas e sociais que, derrubando os preconceitos dos cientistas das ciências básicas, as confirmaram como ciência ao longo dos tempos modernos.

Antes do advento dos pioneiros estudos repensando a administração e gestão, entendia-se à administração como uma ARTE, coadjuvada por técnicas específicas de bem conduzir as organizações. A Administração era um processo pragmático alinhado empiricamente aos desafios e ao cotidiano das organizações. As pesquisas e interpelações na execução dos estudos nos asseguram que as mudanças no contexto industrial, ocorridas na Primeira e Segunda Revolução Industrial contribuíram, de forma concreta, com o desenvolvimento humano, econômico, tecnológico e social ao longo dos últimos séculos e que os estudos científicos e clássicos da administração, liderados pelos pioneiros estudiosos deste conhecimento seguiram os cânones das ciências sociais aplicadas.

FONTES DE PESQUISAS- ESTÍMULO AO APROFUNDAMENTO

1- SITE <https://pt.wikipedia.org/w/pt.google.org>

2- **Frederick W. Taylor**, engenheiro. Frank e Lilian Gilbreth aprofundaram-se nos estudos dos tempos e movimentos e no estudo da fadiga propondo princípios relativos à economia de movimentos; **Henry Grant** trabalhou o sistema de pagamento por incentivo; Harrington Emerson foi também um colaborador de destaque.

3- **Henri Fayol**. Engenheiro de minas de origem francesa trouxe a visão de que as estruturas administrativas precisam ser analisadas de forma holística, ou seja, levando em conta os diversos setores das organizações.

4- **Henry Ford**, na [Segunda Revolução Industrial](#). O Fordismo consiste na produção em massa, redução de custos e organização administrativa da empresa para incentivar o consumo, também em massa. A teoria de Henry Ford é descrita em seu livro "*Minha Filosofia de Indústria*".(1913).

5- **Max Weber**, um dos maiores intelectuais alemães de sua época, desenvolveu o conceito "tipo ideal". Sua obra mais lida é o ensaio "*A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*".

6- **Abraham Maslow** (1908-1970), um psicólogo norte-americano, conhecido pela Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas ou a Pirâmide de Maslow. Foi um psicólogo de referência na Psicologia Humanista.

7- **Lyndall Fownes Urwick**, [consultor de gestão](#) e [pensador de negócios](#) britânico . Ele escreveu um livro influente chamado *The Elements of Business Administration* , publicado em 1943.

8- **MARY PARKER FOLLET**, autora norte-americana que tratou de diversos temas relativos à administração, na chamada Escola das Relações Humanas ficando conhecida como a "profetisa do gerenciamento". Suas idéias foram muito

revolucionárias para sua época, e, em boa parte, continuam sendo até hoje desafiantes.

9- ELTON MAYO, psicólogo australiano, professor, sociólogo e pesquisador das organizações. Como professor da Harvard Business School. Defende a ideia do fator psicológico relacionado à luminosidade como um caráter de valorização da organização, enquanto que outros podem pensar que o fator iluminação está associado à melhor qualidade de luminosidade e visão para efetuar o trabalho correto.

10- HARRINGTON EMERSON, autor dos Princípios da Eficiência Organizacional uma teoria administrativa desenvolvida no livro *The Twelve Principles of Efficiency* (1911). Esse livro foi clássico e atualmente é estudado nas teorias da [Administração](#).

11- Alberto Guerreiro Ramos, publicou um livro de poesia intitulado "O drama de ser dois". Publicou o livro "A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações, pela editora University of Toronto Press, escreveu onze livros, incluindo Introdução crítica à sociologia brasileira (1957), A redução sociológica (1965) e Administração e estratégia do desenvolvimento — elementos de uma sociologia especial da administração (1966), bem como mais de duzentos artigos

12- Idalberto Chiavenato é um estudioso da área de administração de empresas e recursos humanos conhecido por sua série de livros e artigos sobre os temas, sendo um dos autores brasileiros de maior destaque no meio. Formado em Filosofia e Direito e com especialização em administração, Chiavenato é um dos acadêmicos mais influentes de sua época.

13- FERREIRA, Ademir Antonio & outros. Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias-evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1998.

14- AKTOUF, Omar. A administração entre a tradição e a renovação. São Paulo: Atlas, 1996.

15- CANTANHEDE, César. Administração e Gerência: do artesanato à automação. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

16-Beckhard, Ricardo. "Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos." (1969).

17- Beckhard, Richard e Reuben T. Harris. *Transições organizacionais: Gerenciando mudanças complexas*. Leitura, MA: Addison-Wesley, 1977.

18- Beckhard, Richard e Wendy Pritchard. *Mudando a essência: A arte de criar e liderar mudanças fundamentais nas organizações*. Vol. 10. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.

19--Richard Beckhard. O líder do futuro. Jossey Bass, 1996.

