

# AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E O CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Júlia Abreu Aureliano

Igor Gabriel Lima

## 1. RESUMO

A administração foi criada para solucionar problemas e oferecer um método eficaz de tomada de decisão, visando a organização e a efetividade das empresas e sociedades. Essa ciência sofreu inúmeras influências ao longo do tempo, dando origem a uma extensa lista de teorias administrativas que leva todos os aspectos do âmbito empresarial em consideração. A Teoria da Burocracia, que teve Max Weber como seu pioneiro, foi criada a partir da necessidade de um método administrativo aplicável para todas as empresas, oferecendo uma estrutura rígida e bem controlada para essas. Por outro lado, vários autores contribuíram para a criação da Teoria Comportamental, onde o foco está nas necessidades humanas básicas, suas motivações e como isso afeta o ambiente de trabalho. Mesmo que ambas teorias não concordem quanto ao foco dado à administração, seu objetivo é o mesmo: produzir um ambiente organizacional que incentive a produtividade e o crescimento. Esse artigo discute a necessidade de uma administração planejada para assegurar o bem estar e funcionamento das organizações, baseando-se, especificamente, nas teorias administrativas citadas anteriormente.

**Palavras-chave:** produtividade, teorias administrativas, empresas, crescimento, gestão.

## 2. INTRODUÇÃO

É possível encontrar resquícios da administração em civilizações que existiram há muitos anos atrás, quando foi necessário criar métodos mais complexos para resolver os conflitos existentes. Desde então, essa ciência foi sendo influenciada por inúmeros filósofos, povos antigos, acontecimentos históricos e sociedades que apresentaram papéis importantes na formação do que hoje conhecemos como Administração.

Aristóteles, em sua obra *Política*, discorre sobre a forma como a administração está atrelada à política, descrevendo as três formas de gestão pública: monarquia, aristocracia e democracia. A Igreja Católica e os militares adotam as regras administrativas do Estado e apresentam uma estrutura totalmente organizada e hierarquizada, servindo como exemplos para que outras organizações sigam seus passos para alcançar bons resultados. A Revolução Industrial também deixou sua marca, modificando radicalmente a configuração social da

época e necessitando de normas administrativas modernizadas para lidar com a desorganização criada pelos avanços do período.

Todas essas influências, entre outras, foram de extrema importância para atribuir à Administração um caráter adaptativo e amplo, onde é possível encontrar teorias administrativas que se encaixam na grande maioria das necessidades de gestão de uma empresa, seja uma abordagem mais rígida e controlada ou mais flexível e inclusiva. Independente das adaptações necessárias para cada organização, a administração tem seu fundamento na tomada de decisão visando atingir objetivos e utilizar recursos de maneira mais consciente possível.

Devido a essa característica adaptativa, não existe teoria administrativa que seja melhor ou pior, pois todas abordam a gestão de maneira diferente objetivando o mesmo final que, levando em consideração a singularidade de cada organização, é alcançar a efetividade e metas estabelecidas.

Toda empresa deseja que seus níveis de produtividade sejam altos, muitas vezes exigindo demais de seus colaboradores. Esse tipo de má gestão pode ocorrer quando os gestores estão extremamente focados em obter resultados mas não estruturam sua empresa corretamente ou não levam em consideração as necessidades de seus trabalhadores. Situações como essa necessitam da adaptabilidade da Administração para oferecer a solução necessária para que ambos, empregadores e empregados, se sintam satisfeitos e criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo e, por consequência, favorecendo o crescimento organizacional.

O intelectual e economista Max Weber foi o primeiro estudioso da Teoria da Burocracia, termo utilizado para denominar a cultura de estrutura altamente rígida nas empresas. Essa teoria teve sua origem na necessidade de criação de um modelo de gestão que pudesse ser usado em todas as organizações.

Em contrapartida, a Teoria Comportamental, criada com a colaboração de inúmeros autores como Abraham Maslow e David McClelland, tem como base o estudo do comportamento humano. Conceitos como as necessidades humanas básicas e suas motivações são o foco desse método de administração organizacional, que contribui imensamente para uma maior humanização no ambiente profissional.

Ambas as teorias se originaram para se opor às abordagens das Teoria Clássica e das Relações humanas, mesmo que alguns conceitos tenham sido aperfeiçoados pela Teoria Comportamental. Mas o que todas as teorias têm em comum é a necessidade de trazer soluções para os problemas empresariais, entre eles a improdutividade.

Este artigo tem como objetivo discutir e refletir sobre como as teorias administrativas, especificamente a Teoria da Burocracia e a Teoria Comportamental, podem contribuir para a produtividade e crescimento das empresas.

### **3. JUSTIFICATIVA**

É de comum conhecimento que a Administração exerce um papel importantíssimo no que diz respeito ao bom funcionamento e crescimento de uma empresa. Muitos gestores, especialmente aqueles que não possuem grande experiência na administração empresarial, não estão familiarizados com o conceito das teorias administrativas e, com isso, acabam por negligenciar seus funcionários ao não apresentar uma gestão especializada para a cultura organizacional que desejam criar. Perante o exposto, este artigo tem como objetivo discutir e examinar a importância do estudo da Administração pelos gestores e como o estudo de seus conceitos são de grande ajuda para assegurar a produtividade e, com isso, o crescimento de suas empresas.

### **4. METODOLOGIA**

A respeito do objetivo, levando em consideração que o estudo pretende discutir e analisar estudos e trabalhos realizados por autores diferentes, este artigo se configura como de revisão. (FURASTÉ, 2006).

No que se refere à natureza, o estudo é aplicado, visto que integra discussões sobre conhecimentos usados amplamente e teorias já existentes. (SIENA, 2007).

Quanto à abordagem da problemática, o estudo é qualitativo, devido ao caráter descritivo e a falta de expressões numéricas e os resultados são expostos narrativamente. (TRIVIÑOS apud SIENA, 2007).

No tocante aos procedimentos técnicos, esta pesquisa é exploratória, perante a elaboração através de artigos e estudos já publicados e possibilitar uma gama extensa de conhecimento ao pesquisador. (GIL, 2007)

### **5. DESENVOLVIMENTO**

A fim de oferecer uma resolução para a problemática proposta, este estudo expõe a revisão literária, que conduz a pesquisa com fundamento científico, trazendo os seguintes tópicos: o surgimento da Administração como ciência e falência de empresas por má gestão.

#### **5.1 O surgimento da Administração como ciência**

A Administração já era discutida amplamente entre filósofos e sociedades por muito tempo, mas foi Frederick Taylor que desejava conceder o título de ciência ao conceito. Esse desejo deu origem à ORT (1911), Organização Racional do Trabalho, ideia que surgiu a partir da observação e pesquisa feita por Taylor dos operários em suas atividades laborais. O estudioso analisou vários aspectos e criou os chamados Princípios da Administração (1911): princípio de planejamento, descartando a improvisação e planejando o método de trabalho; princípio do preparo, buscando funcionários aptos e oferecendo treinamento para o serviço; princípio do controle, realizando o acompanhamento das tarefas para garantir que está de acordo com o que foi planejado; e o princípio da execução, atribuir responsabilidades para exista disciplina na execução da atividade laboral. De acordo com Taylor (2000), seu modelo de organização empresarial seria capaz de eliminar vários problemas que afetam a produção, economizando tempo e, assim, sendo possível atender a demanda do mercado na época. O estudo de Frederick Taylor, batizado de taylorismo, ganhou notoriedade por todo mundo, sendo aderido por vários países, entre eles a antiga União Soviética.

Após o sucesso de Taylor, Henry Ford também contribuiu para a Administração ao desenvolver a ideia de linha de produção e produção em massa, posteriormente chamada de fordismo. Seus princípios eram: princípio da intensificação, reduzindo o tempo de produção e a ociosidade dos trabalhadores; princípio da economicidade, reduzindo o estoque de fatores de produção; e o princípio de produtividade, aumentando a produtividade através da especialização dos trabalhadores e do trabalho em conjunto.

Em paralelo com os modelos de produção, A Teoria Clássica, criada por Henri Fayol (1916), ressalta a estrutura necessária para a eficiência de uma organização. Fayol defendia que deveria haver uma organização linear com supervisão também linear e, acreditando que muitos gestores compreendem mal a função administrativa, criou as 5 (cinco) funções do administrador: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ele também denominou os 14 (catorze) princípios da administração, que incluíam a divisão de trabalho, disciplina, unidade de comando, hierarquia, entre outros.

E, originada a partir da oposição de alguns autores à abordagem clássica, surgiu a Teoria das Relações Humanas. Fundada por Elton Mayo (1913), essa teoria apresenta duas fases: a análise do trabalho e a adaptação do trabalhador, dando enfoque às características humanas exigidas do trabalhador para executar suas tarefas e ao aspecto produtivo; e a adaptação do trabalho ao trabalhador, onde os aspectos humanos e individuais passam a ser priorizados. A experiência de Hawthorne, realizada em 4 (quatro) fases, serviu para expor como as condições físicas podem afetar a produtividade do trabalhador. Inúmeros

experimentos como esse foram realizados para substituir a visão apresentada pela Teoria Clássica, dando ênfase nas pessoas, suas características e em como o trabalho pode ser afetado pelo ser humano e vice-versa.

Todas essas abordagens e estudos diferentes, em conjunto com a modernização crescente, culminaram na criação de cursos de Administração, chamada também de Escola de Negócios. Em 1819, a primeira Escola de Negócios foi fundada em Paris, a *ESCP Business School*. Já em 1881 foi criada a primeira escola de negócios dos Estados Unidos, a *Wharton School* da Universidade da Pensilvânia. Após a criação das primeiras escolas especializadas em ensino administrativo, a profissão de administrador passou a ganhar destaque e importância no mercado de trabalho.

## **5.2 A falência de empresas por má gestão**

Muitas ações podem levar uma empresa à falência, e a má gestão é um grande inimigo do crescimento empresarial. Segundo dados do IBGE, no período de 2013 a 2017, foram contabilizados maiores fechamentos do que surgimento de empresas brasileiras, foram 316.680 empresas que viram a necessidade de fechar as portas.

O desgoverno pode ocorrer em diversos aspectos da estrutura organizacional. Pode ocorrer quando o gestor se recusa a adotar setores especializados para a empresa, deixando que um ou duas pessoas sejam encarregadas de, por exemplo, tudo que envolve movimento financeiro dentro da empresa. Essa pessoa fica responsável por manter controle do caixa, da compra dos recursos necessários para funcionamento interno, de efetuar o pagamento dos funcionários, entre outras atividades. Essa prática, sendo realizada por um(ns) ser(es) humano(s), está sujeita a erros que podem prejudicar tanto os trabalhadores quanto a própria empresa, que não aconteceriam se essa apresentasse uma estrutura bem organizada e seccionada. A má divisão das inúmeras atividades fundamentais de uma empresa também pode gerar descontentamento por parte dos empregados, que irão trabalhar mais do que foi acordado e/ou realizar tarefas além da sua posição para suprir as necessidades de seu empregador.

Outro modo de administração negligente é exigir níveis inalcançáveis de produtividade de seus funcionários. A Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) elaborou a pesquisa que mostra que os trabalhadores têm o desejo de continuar utilizando o *Home Office* como método de trabalho, mas, ao mesmo tempo, estão receosos de uma carga horária de trabalho maior do que no trabalho presencial. Do total de entrevistados, cerca de 81% relataram que são mais produtivos trabalhando

remotamente em oposição ao trabalho presencial, mas 6% alegam estar trabalhando mais de 70 horas semanais, levando em consideração as 44 horas semanais estipuladas pela Legislação Trabalhista (JANKAVSKI, 2021). O excesso de horas de trabalho, aliado a pressão por produtividade, resultam no *Burnout*, que é um distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade (BRASIL, 2020).

## **6. RESULTADOS**

Esta parte da pesquisa apresenta os resultados da análise executada, apresentando exemplos práticos e atuais acerca dos temas abordados através de ângulos diferentes.

### **6.1 A Teoria da Burocracia e sua importância**

Max Weber foi o pioneiro do conceito Burocracia, que é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, com a finalidade de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos (CHIAVENATO, 2003).

Weber percebeu que antes de entender a burocracia era necessário entender os tipos de sociedades e autoridades. Para tal, ele definiu 2 (dois) tipos de contratos sociais: o poder, onde um indivíduo encontra um meio de fazer sua vontade independente das oposições; e a persuasão, usando a argumentação para convencer outros a seguirem a vontade do indivíduo. Já as sociedades são divididas em 3 (três) tipos: tradicional, caracterizada pelo conservadorismo e patriarcado e a aceitação da autoridade se dá pela tradição; carismática, onde o líder possui características que agradam os demais e sua aceitação é feita através da lealdade e confiança; e a racional-legal, em que a técnica, a impersonalidade e a legalidade são predominantes e aceitas através da crença nas normas e regulamentos. A sociedade racional-legal era preferida por Weber pelo caráter impessoal, considerado ideal para empresas e organizações (CHIAVENATO, 2004).

As principais características da Teoria da Burocracia estão relacionadas ao caráter legal dos regulamentos, a hierarquia das autoridades e, principalmente, a racionalidade e divisão do trabalho, onde a eficiência é alcançada através da distribuição de poder dentro da empresa. A profissionalização dos envolvidos também é uma característica importante, onde os empregados tendem a serem especialistas no cargo em que exercem. A precisão e a racionalidade, a constância e a confiabilidade nas regras e regulamentos são grandes vantagens oferecidas por esta teoria (CHIAVENATO, 2004).

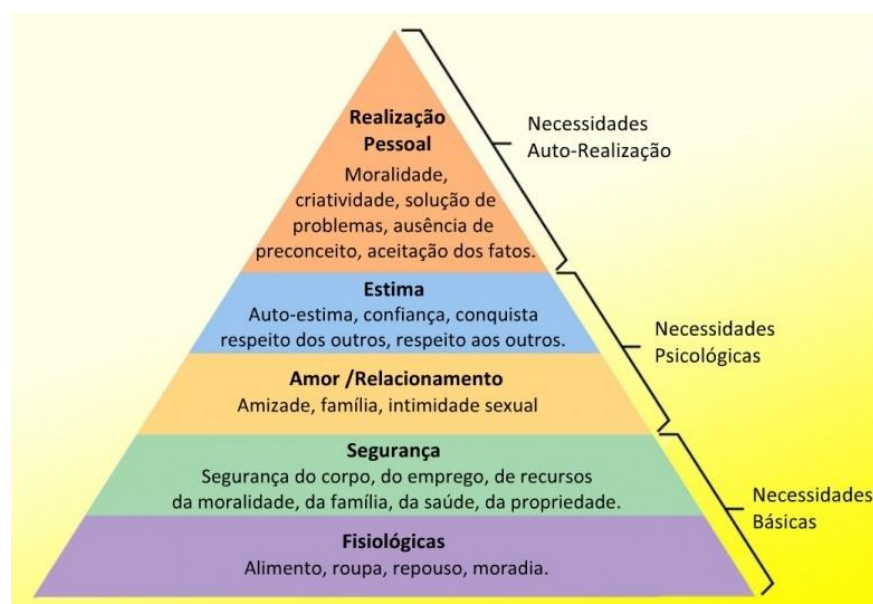
A empresa Manchete, emissora que enfrentou inúmeras crises durante seu funcionamento, decretou falência e saiu do ar em 1999 devido à, entre outros problemas, má gestão e falta de planejamento por parte de seus gestores. A emissora tentou fazer a transmissão da Copa do Mundo de 1998 mas, pela falta de experiência na área de transmissão de jogos e planejamento, não obteve o desempenho que esperava e, aliado com dívidas crescentes e falhas na folha de pagamento de seus funcionários, continuou investindo em ideias arriscadas para ganhar audiência. Diante disso, a ausência de um plano de ação e de racionalidade dos gestores resultou em uma organização com crises frequentes que acabaram por falir ao não conseguir administrar seus investimentos perigosos.

## 6.2 Teoria Comportamental e a valorização das necessidades humanas

A Teoria Comportamental, mesmo que se opondo à Teoria das Relações Humanas, nasceu do estudo do comportamento humano e suas motivações, defendendo que todos em uma organização são tomadores de decisão.

Maslow (1954), grande psicólogo americano, criou a Hierarquia das Necessidades. Essas necessidades eram divididas em dois grandes grupos: as necessidades primárias, incluindo a fisiológicas e segurança; e as secundárias, sociais, de estima e autorrealização. Abaixo encontra-se um esquema de pirâmide que representa a hierarquia de tais necessidades.

**Figura 1 - Hierarquia de Maslow**



Fonte: <http://www.dicasdeescrita.com.br>, 2015

A Teoria de Dois Fatores, criada por Frederick Herzberg (1966), apresenta os dois fatores que influenciam o comportamento humano dentro das organizações, mostrando como o trabalhador se sente sobre seu ambiente de trabalho e suas tarefas. Os fatores são: o fator

higiênico está relacionado com as condições trabalhistas do indivíduo, como por exemplo seu salário ou as condições físicas do ambiente organizacional, que podem ou não estarem de acordo com as expectativas deste; e o fator motivacional está atrelado com os sentimentos do indivíduo para com sua cargo na empresa. Herzberg defende que a motivação humana está ligada ao ambiente de trabalho, aos sentimentos de realização e reconhecimento por parte de seus colegas e superiores. Por isso, a teoria sugere a necessidade de possibilitar desafios e satisfação profissional para os colaboradores, a fim de incentivar maior produtividade e diminuir a reposição de empregados.

Todos esses estudos realizados por grandes pensadores e especialistas colocam o ser humano e suas necessidades em foco, mostrando como a valorização do indivíduo dentro das organização colabora para um ambiente corporativo saudável, onde os trabalhadores serão capazes de se sentir realizados e parte íntegra da empresa onde trabalham.

Um grande exemplo de empresa que faz uso de conceitos da Teoria Comportamental é a Magazine Luiza, que oferece bolsas de estudo de até 70% para seus colaboradores e incentiva a qualificação profissional. Tal estratégia está ligada com a necessidade de realização pessoal, onde o indivíduo poderá obter maior conhecimento da área em que se identifica e irá estimular sua criatividade para colocar em prática esses conhecimentos.

Outro grande exemplo de estratégia para influenciar a realização pessoal é a Política de 20% praticada pela corporação Google, onde os trabalhadores estão autorizados a dedicar 20% de suas horas semanais em projetos particulares e projetos particulares. O Gmail, serviço de e-mail amplamente usado no mundo, foi criado a partir desses projetos.

A Movile, grande empresa de aplicativos para *smartphones* e *tablets*, conta com salas de jogos e oferece uma variedade de alimentos para seus funcionários, criando um ambiente que não está focado só em realizar seu trabalho mas em garantir que todos se sintam acolhidos e tenham meios para descansar dentro da própria empresa.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A finalidade desta pesquisa era de discutir e analisar a importância do estudo da Administração e suas teorias para uma boa gestão e, assim, incentivar a produtividade e crescimento empresarial. Analisando por dois ângulos diferentes, quando os conceitos das teorias administrativas não são aplicados e quando são aplicados, possibilita notar que ambas teorias estudadas, Teoria da Burocracia e Comportamental, exercem grande influência no que diz respeito a produtividade e sucesso de uma empresa.



Como citado anteriormente, a emissora Manchete foi obrigada a fechar suas portas pois não estava sendo capaz de manter e aumentar sua audiência. Tal fato se deu pois seus gestores não estavam preparados corretamente para gerir a emissora, apresentando falhas irreversíveis ao investir em produções altamente arriscadas que só resultaram em mais dívidas para a empresa. A falta de planejamento e racionalidade foram grandes fatores que causaram a falência dessa e de muitas outras organizações.

Em contrapartida, exemplos como a Magazine Luiza, Google e outros mostram como a adesão dos modelos administrativos adequados resultam em grande sucesso tanto para a empresa quanto para seus funcionários. É apropriado apontar que os resultados obtidos por essas sociedades se dão devido à valorização e incentivo aos colaboradores, mostrando que a boa prática da Administração é um grande fator para o crescimento empresarial.

Por fim, que este artigo e suas discussões sirva como motivação para incentivar o estudo aprofundado da ciência administrativa e suas teorias e conscientize a todos os envolvidos na área a sempre buscar inovar e adequar seu ambiente organizacional e suas estratégias de forma racional e visando sempre às boas práticas da Administração.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

André Jankavski. Brasileiro querem manter *home office*, mas temem excesso de trabalho, diz estudo. CNN Brasil. Brasil, 06/09/2021. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/maioria-aprova-o-home-office-mas-ha-preocupacao-com-excesso-de-trabalho/>. Acesso em: 08/05/2022

AQUINO, I. D. S. Como Escrever Artigos Científicos. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

E-book.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.399, de 18 de novembro de 1999. Brasília, 1999.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional. Editora Campus, 2ª edição, 2005.

Equipe do Glassdoor. Trabalho + diversão: veja 10 empresas que contam com espaços de lazer dentro do escritório. Glassdoor. Brasil, 14/05/2020. Disponível em:

<https://www.glassdoor.com.br/blog/empresas-sala-de-descompressao/> Acesso em 08/05/2022.

FAYOL, H. Administração industrial e geral. São Paulo: Ed. Atlas, 1981.

Fernanda Mendonça. Administração, mais de 50 anos de história. Administradores.com. Brasil, 09/09/2015. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/o-que-a-administracao-tem-a-ver-com-o-desenvolvimento-do-brasil>> Acesso em 08/05/2022.

GIL, A. Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

José Roberto Marques. Organização Racional do Trabalho e seus aspectos. IBC. Brasil, 18/04/2022. Disponível

em<<https://www.i/bccoaching.com.br/portal/organizacao-racional-do-trabalho-ort-e-seus-aspectos/>>. Acesso em 08/05/2022.

MASLOW, Abraham H. Motivation and Personality. Nova York: Harper e Row, 1954.

Mateus Pinto. 5 Empresas de sucesso que sumiram do mapa (e você não deve copiar!). Guia Empreendedor. Brasil, 10/08/2016. Disponível em:

<<https://www.guiaempreendedor.com/guia/5-empresas-sumiram-voce-nao-deve-copiar>>. Acesso em: 08/05/2022.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAYO, Elton. Problemas Humanos de uma Civilização Industrial. Buenos Aires: Galatea. 1959.

RIBEIRO, A. D. L. Teorias da Administração. 3. ed. São Paulo: SARAIVA, 2016. E-book.

SIENA, Osmar. Metodologia da Pesquisa Científica: Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos. Porto Velho: Universidade Federal de Rondônia – UNIR, 2007.

TAYLOR, F. W. Princípios de Administração Científica. São Paulo: Atlas, 2000.

Thássius Veloso. Política dos 20% de tempo livre no Google continua firme e forte.

Tecnoblog. Brasil, 23/08/2013. Disponível em:

<<https://www1.tecnoblog.net/138436/politica-dos-20-do-google-continua-firme-e-forte/>> Acesso em: 08/05/2022.

TRIVIÑOS. A. N. S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo: Atlas, 2006.

