



***OS 50 MAIORES VULTOS  
DA ADMINISTRAÇÃO***







OS **50** MAIORES VULTOS  
DA ADMINISTRAÇÃO

Dados Internacionais  
de Catalogação e Publicação (CIP)  
65.012(81)(09)

C755ci: Conselho Federal de Administração  
(Brasil).  
Os 50 maiores vultos da administração / Con-  
selho Federal de  
Administração. – Brasília, DF, 2015.  
178 p.

1. Administração – História - Brasil.
2. Administração - História. I. Título.



Sistema  
**CFA / CRAs**

OS **50** MAIORES VULTOS  
DA ADMINISTRAÇÃO

*Brasília, DF | 2015*

# SUMÁRIO

8

APRESENTAÇÃO  
DO PRESIDENTE

Personalidades que fizeram  
a história da Administração

10

PREFÁCIO

14

PESQUISA

A Ciência da Administração  
antes de Taylor e Fayol

34

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

37

OS 50 MAIORES  
VULTOS DA  
ADMINISTRAÇÃO

171

EXPEDIENTE

164

OBRAS e IDEIAS





*APRESENTAÇÃO  
DO PRESIDENTE*

## *PERSONALIDADES QUE FIZERAM A HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO*

Em 2015 comemora-se, no Brasil, o Jubileu de Ouro do Sistema Conselhos Federal e Regionais de Administração (CFA/CRAs). Há 50 anos, a assinatura da mais emblemática norma legal para os profissionais de Administração – a lei federal 4.769, de 9 de setembro de 1965 – propiciou o reconhecimento oficial da categoria e também da ciência da Administração, ao definir o Administrador como um profissional habilitado legalmente pelo diploma no curso superior de Administração e registrado no respectivo Conselho Regional. O Sistema CFA/CRAs, neste meio século de existência, se consolidou como órgão promotor da defesa e do exercício legal do profissional de Administração e fez história. A começar pelo extraordinário número de brasileiros que optaram pelo estudo da Administração: foram mais de 820 mil alunos matriculados no curso de bacharelado de Administração e mais de 780 mil no curso superior de Tecnologia em determinada Área de Administração (Censo Inep/MEC 2013). Do total de bacharéis, cerca de 400 mil tinham registro ativo em janeiro de 2015. Ao longo do ano do seu Jubileu de Ouro o Sistema CFA/CRAs realiza diversas ações, eventos, homenagens e projetos em todo o País. Entre as propostas, merece destaque a presente publicação “Os 50 maiores vultos da História da Administração”. Consideramos a obra um trabalho de fôlego e coragem. Afinal, foi uma tarefa complexa e laboriosa, escolher 50 personalidades que fizeram a história da Administração – número simbólico para condizer com o

cinquentenário do Sistema CFA/CRAs – entre milhares de estudiosos que se dedicaram a esta ciência. Para enfrentar o desafio de selecionar entre os inúmeros autores, profissionais da administração, cientistas e pensadores que contribuíram com o reconhecimento e o progresso da ciência da Administração, convidamos uma das mais qualificadas e competentes organizações voltadas para o estudo da Administração no Brasil: a Fundação Getúlio Vargas (FGV), criada em 20 de dezembro de 1944, para empreender estudos e pesquisas no campo da administração pública e privada e promover a formação de pessoal para o exercício dessas atividades. Foi uma decisão acertada, uma vez que a FGV seguiu rigorosamente as especificações técnicas do projeto, tendo como tarefas principais: realizar pesquisa para conhecer a percepção dos estudiosos brasileiros sobre os vultos de maior relevância na ciência administrativa produzida e ensinada no Brasil; desenvolver os critérios de escolhas em tempo e espaço considerando as grandes personalidades que contribuíram com o estudo da administração; e descrever as ideias e obras principais desses vultos. Assim, estamos oferecendo à sociedade, em especial aos profissionais de Administração, este registro histórico, que esperamos possa colaborar para maior conhecimento e embasamento da identidade e valorização dos profissionais de Administração.

*ADM. SEBASTIÃO LUIZ DE MELLO*  
Presidente do CFA



*PREFÁCIO*

Este trabalho é parte integrante de uma proposta do Conselho Federal de Administração para resumir a contribuição dos 200 maiores vultos na história da ciência da administração. Os nomes agora apresentados são os primeiros cinquenta como parte das comemorações dos cinquenta anos da profissão de administração no Brasil.

O momento comemorativo, dos cinquenta anos da profissão de administrador no Brasil, é uma oportunidade de reconhecer o valor de personagens construtores de um novo campo do saber que se revelaram de enorme utilidade para o progresso das organizações e das relações sociais e econômicas no ambiente de trabalho. O simples olhar a essas contribuições mostra a diversidade de perspectivas e temas que, com suas coincidências e discrepâncias, provocaram a criatividade de grandes pensadores para o avanço das ideias.

Nesta primeira seleção, muitos vultos foram deixados para um segundo momento, pois não é fácil a escolha entre as centenas de autores, profissionais da administração e pensadores que contribuíram de forma significativa para o progresso da ciência da administração.

Alguns critérios previamente definidos guiaram as escolhas, complementados por professores da área de teoria geral da administração. Os principais critérios foram:

**RESGATE HISTÓRICO:** nomes com presença marcante em determinada época e que, embora tenham iluminado novos caminhos, deixaram de ser lembrados.

**CONTEXTO DE INFLUÊNCIA:** personagens dos países ocidentais que mais influenciaram a formação administrativa brasileira, como Estados Unidos, Reino Unido e França.

**EQUILÍBRIO INTERDISCIPLINAR:** a ciência da administração recebe contribuições valiosas de vários campos do saber, e por isso se almejou um equilíbrio, como, por exemplo, nas ciências sociais a influência da ciência política, da sociologia, da antropologia e da psicologia social.

**LÓCUS DE APLICAÇÃO:** desde os seus primórdios, a ciência da administração foi dividida pelo seu local de aplicação em contextos públicos e privados. Por isso foi dada atenção a alguns vultos marcantes na aplicação da ideia de uma ciência da administração na área pública. Inclusive, como relatado no texto introdutório, a expressão ciência da administração nasceu na área pública, além de em muitos países europeus a palavra administração ser usada para se referir à administração pública.

**VULTOS DO MUNDO PRÁTICO:** por ser, em grande parte, uma ciência aplicada, a administração recebeu contribuições de profissionais que escreveram obras valiosas apenas para relatar suas experiências e seus aprendizados na vida. Nessa primeira etapa, foram escolhidos os que tiveram influência na construção da administração e inspiraram pesquisadores do meio acadêmico. Incluíram-se também pessoas que trabalharam intensamente na disseminação do saber e na valorização profissional do administrador.

**FOCO DE ESCOLHA:** valorizaram-se as personagens que contribuíram e se aproximaram do desenvolvimento das teorias da administração, ou mais comumente conhecidas no País como Teoria Geral da Administração (TGA). Programas dessa disciplina ajudaram nas escolhas. Aqueles focados prioritariamente nas funções administração serão abordados em segundo momento.

**DIVISÃO TEMPORAL:** os vultos foram selecionados a partir do século XX, quando as propostas

para uma ciência de administração passaram a ser universalmente aceitas pela disseminação das obras de Taylor e Fayol.

Por ser uma reconstrução histórica, optou-se por preservar a menção aos livros nos seus títulos e idiomas originais. A decisão foi amparada no intuito de evitar confusões oriundas das traduções, principalmente dos termos *management* e *administration* sem levar em consideração seus significados diferentes na origem – conforme explicado no texto introdutório apresentado no corpo dessa obra.

Todos os vultos têm uma importância singular para a ciência da administração, muitas vezes independente de épocas ou mesmo de critérios de correntes de pensamento. Assim, optou-se por fazer a apresentação pelo nome completo, mas seguindo a ordem alfabética dos sobrenomes, como são mais conhecidos nos seus trabalhos e publicações.

A riqueza das contribuições revela muitas interdependências e parcerias nos trabalhos dos diversos autores. Mas como o foco, nesse momento, está em cada vulto, evitaram-se análises de influências históricas como parcerias ou mentoria na construção do pensamento individual de cada personagem.

Da mesma forma, foram excluídas críticas acerca da produção de cada um dos nomes eleitos. Todas as descrições são baseadas nas ideias centrais, obras e contribuições realizadas para a ciência da administração. Os vultos apresentados foram selecionados entre personagens do século XX, após a disseminação universal da ciência da administração, pelas obras de Frederick Taylor e Henri Fayol.

Por essa razão, o artigo inicial concentra-se na história da ciência administrativa antes desses dois emblemáticos autores. Esse artigo objetiva revelar a importância histórica de pensadores, livros e empreendedores escolares que tiveram um papel fundamental na construção do que veio a ser a moderna ciência da administração, mas que são pouco lembrados ou reconhecidos pelo seu pioneirismo.

O passado, mesmo o mais longínquo, pode revelar ideias de imensa contemporaneidade como base para consagrar algum tipo de conhecimento valorizado até hoje. Portanto, recuperar propostas e reflexões perdidas no tempo pode despertar a curiosidade dos novos estudiosos para torná-las uma nova sabedoria útil na modernidade.

Conforme mencionado, os nomes apresentados são resultado de avaliações sobre o uso recorrente das obras para a construção do pensamento da administração, notadamente considerando a sua influência na administração brasileira. Na etapa posterior, quando ampliada a abrangência dos vultos, muitos outros nomes – brasileiros e estrangeiros – serão incluídos, demonstrando a maior complexidade e riqueza do progresso da ciência da administração.

Os autores querem registrar seu agradecimento a alguns profissionais da área que gentilmente contribuíram com sugestões para a composição da lista: Alessandra de Sá Mello da Costa, Alketa Peci, Ana Heloisa da Costa Lemos, Antônio Cesar Amaru Maximiliano, Carlos Omar Bertero, Luis Filipe Sobral e Luís Moretto Neto.

*Paulo Roberto de Mendonça Motta*

*Valentina Gomes Haensel Schmitt*



# *PESQUISA*

*A CIÊNCIA DA  
ADMINISTRAÇÃO ANTES  
DE TAYLOR E FAYOL*

*Paulo Roberto Motta*

## **I. INTRODUÇÃO: O MARCO HISTÓRICO DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E SUAS DEFINIÇÕES**

Estudar a história das ideias administrativas significa conhecer a saga da construção de um campo do saber, seus desafios, seus grandes vultos e seus intentos de um sistema produtivo mais eficiente, humano e benéfico para a sociedade.

Este trabalho se concentra nos momentos pioneiros e nos caminhos percorridos pelos principais personagens para uma ciência da administração. O objetivo é identificar a emergência das primeiras ideias e tendências e singularizar seus autores.

Teorias e práticas nascem premidas por novas necessidades e se desenvolvem para acompanhar o progresso social e econômico da sociedade.

O início de uma época normalmente se baseia na identificação de um conceito novo ou uma prática inusitada como um marco de referência.

Como ciência, a história da administração se inicia com a Revolução Industrial. A grande transformação econômica, política e social verificada no sistema de trabalho e de produção gerou com maior intensidade a demanda e a necessidade do conhecimento administrativo. No entanto, os relatos mais frequentes sobre a ciência da administração definem o seu início em momentos mais tardios da Revolução Industrial, sobretudo nomeando as obras de Frederick Taylor e de Henri Fayol, em conjunto ou separadamente, como pontos de identidade para uma nova ciência da administração. Ambos foram autores significativos e de contribuição inestimável à nova ciência.

Quando se difunde um marco histórico, corre-se o risco de omitir o ocorrido nos períodos antecedentes (Hoaglund, 1955). Ademais, negligencia-se a construção da ciência administrativa como uma evolução contínua ao longo do tempo e se minimizam trabalhos de vultos importantes – criadores de saberes afinados com seu momento histórico. O significado de Taylor e Fayol para a ciência da administração se

fundamenta menos por produção de originalidades e mais por sistematizarem experiências como parâmetros importantes, em momento mais avançado, conflitivo e crítico da Revolução Industrial. Taylor e Fayol são personagens expressivos na história da ciência da administração: se inseriram na evolução do conhecimento administrativo de forma especial, mas, possivelmente, conscientes da contribuição de seus antepassados.

Portanto, vale ressaltar vultos importantes, embora esquecidos, que contribuíram para a relevância do saber administrativo, mesmo antes da Revolução Industrial.

## **II. AS PRIMEIRAS DEMANDAS SOBRE O SABER ADMINISTRATIVO NA ERA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL**

Antes da Revolução Industrial, a maior parte dos negócios era executada por pequenas empresas familiares, como lojas e corporações de artesanatos. Na Europa, o sistema de corporações aglutinava trabalhadores de uma mesma atividade artesanal. Adotavam uma postura de ineficiência: proibiam mudanças tecnológicas e mesmo produção a custos mais baixos; distribuíam equitativamente, entre os artesãos, as demandas de mercado, garantindo a igualdade entre eles. Assim, procuravam não só preservar o nível de emprego como também evitar o progresso de um mestre à custa de outro.

As corporações sobreviviam num mercado limitado e estável, e desapareceram quando as transformações sociais e econômicas intensificaram as demandas por serviços e produtos, trazendo complexidade e competitividade ao sistema produtivo (Schneider, 1980).

Ao criar o sistema fabril, a Revolução Industrial transformou artesãos domésticos e de corporações medievais, bem como trabalhadores rurais em empregados industriais e urbanos: marcou uma diferença significativa na história da produção e de sua gestão: alterou não só a forma de organizar e produzir como também a vida das pessoas (Motta, 2001).



O sistema fabril inaugurou outra lógica, ritmo e eficiência no mundo do trabalho. Novos instrumentos mecânicos e usos da energia serviram tanto para multiplicar a produtividade do esforço humano quanto para criar novas relações de trabalho. Qualidade e eficiência estabeleceram-se como valores desde o início da Revolução Industrial (Souscin de Noray, 1990).

Ao descrever a história da industrialização, tanto Alfred Chandler (Chandler, 1962 e 1977) quanto Sidney Pollard (Pollard, 1965) mostraram, no primeiro quarto do século XIX, o início do tipo de organização existente hoje, isto é, a classe gerencial e as tecnologias de gestão. Os novos equipamentos exigiam concentração de recursos e grande número de pessoas. A Revolução Industrial gerou complexidade organizacional: hierarquias, tarefas especializadas e necessidades de supervisão; acentuou a preocupação com autoridade, responsabilidade, planejamento, controle, coordenação e relações de trabalho. Ao mesmo tempo que criou otimismo, a Revolução Industrial também deixou marcas profundas de pessimismo.

Com sua inovação tecnológica, a Revolução Industrial logrou avanços significativos tanto na produção de bens e serviços quanto na qualidade de vida. No entanto, desde o seu início, a modernização industrial enfrentou críticas sobre suas propostas e resultados, sobretudo em referência a novas práticas de gestão empresarial.

Com a derrocada da aristocracia e a ascensão da burguesia ao poder político, houve o surgimento de uma nova classe de trabalhadores urbanos e, sobretudo, de uma elite de industriais, comerciantes e profissionais liberais.

Os novos padrões de liberdade e democracia valorizavam a livre iniciativa, e a administração pública avançava na regulação dos negócios e da vida privada. As instituições públicas e privadas progrediram e se agigantavam em uma expansão desordenada.

As tradições da cultura comunitária prevalente antes da proclamação e inserção do maior individualismo iniciado nos séculos XVIII e XIX concediam menos

margem às diferenças proclamadas pelo novo liberalismo. As dificuldades sociais e econômicas eram imensas e se projetavam diretamente no ambiente de trabalho e produção. Por isso, grande parte do desenvolvimento da nova ciência ocorreu nos galpões industriais, onde necessidades e práticas inteiramente novas se chocavam com os arraigados hábitos antigos.

O novo modo de produção em massa instituiu práticas inusitadas na vida das pessoas, como:

**Centralidade do trabalho e especialização dos papéis sociais:** o trabalho separa-se da casa e da família e adquire uma esfera social particular e mais autônoma. Institui-se o deslocamento de massa de trabalhadores da casa para o trabalho, que passa a ser exercido em ambientes próprios e com novas relações de produção. Com o mundo fabril, o trabalho torna-se o centro da vida humana e das preocupações sociais.

**Concentração e massificação:** a eficiência, baseada na economia de escala, passa a depender tanto da especialização como da uniformidade e padronização. Anteriormente, os ambientes artesanais concediam alguma liberdade de criação e de domínio sobre a execução das tarefas. Entretanto, a padronização e a massificação reduziram a liberdade e a autonomia das pessoas no trabalho. Os trabalhadores se viram sem controle de sua atividade produtiva, facilitando a sua exploração e alienação.

**Disciplina e impessoalidade nas relações de trabalho:** introduz-se nas relações sociais, sobretudo nas de trabalho, uma nova disciplina. As formas antigas eram fundamentadas nas identidades religiosas (Elias, 1978). Organizar as novas tarefas e alta interdependência entre elas não foi uma transformação tranquila. Necessitava-se de uma nova cooperação e uma disciplina baseada em concatenação planejada das tarefas.

A complexidade produzida pela Revolução deixava clara a insuficiência das práticas tradicionais de gestão para as novas organizações produtivas.

Criava-se um mundo de desafios na busca de formas e de quadros, tanto para a gestão empresarial quanto para a administração pública.

A emergência de um Estado menos dominado pelo feudalismo rural trazia a tentativa de se instituir um serviço público mais especializado e profissionalizado. Do mesmo modo, as grandes empresas industriais cresciam e procuravam gerentes e profissionais com novas especializações.

Assim, as formas tradicionais de recrutamento de gestores entre grupos dominantes, nas famílias, nos apadrinhados e dos proprietários dos negócios já não se coadunavam com a nova realidade. Já se viam também como inadequadas as formas religiosas, aristocráticas ou militares de gerir.

A Igreja se organizava pela fé; os militares se baseavam numa hierarquia rígida, e as burocracias aristocráticas não enfrentavam competição (Wren, 2005).

Ademais, as experiências empresariais de recrutar gestores em famílias de proprietários nem sempre logravam êxito, além de trazerem à empresa problemas familiares.

Na verdade, a gestão das empresas e das entidades públicas era mal adaptada às grandes transformações sociais da época. Os governos eram instados à intervenção, mas, por serem controlados pela mesma elite empresarial, ajudavam pouco na conciliação. As relações de trabalho eram de péssima qualidade e altamente conflituosas. Ideologias se opunham de forma aguda, e as harmonias pareciam impossíveis.

Ideias sobre novo ordenamento social, econômico e político inflavam os movimentos partidários da época sobre modos de gerir as empresas e a própria sociedade.

A ascensão da burguesia expandiu o número de proprietários e de empresas – muitas oriundas da própria classe aristocrática. Havia proprietários que tinham negócio em várias cidades e já empregavam gerentes profissionais, aos quais confiavam todas as decisões.

Esses gerentes conduziam os negócios sem se comunicar com os proprietários por várias semanas ou meses. Como deveriam ter habilidades especiais, isso levava os proprietários a proclamar a necessidade da educação gerencial (Witzel, 2009).

As primeiras e mais acentuadas preocupações com o *management* vinham do sistema fabril, onde engenheiros lidavam com os problemas das diversas oficinas e promoviam, nas escolas de engenharia, aulas sobre temas gerenciais. De outro lado, a apreensão com as dimensões comerciais e gerenciais, inclusive dos pequenos negócios, revelava o imperativo de formação, e, assim, se instalavam as escolas de “business”.

Surgem os primeiros sinais de incentivo para o desenvolvimento e o ensino dessa área do conhecimento.

### III. A ORIGEM DOS CONCEITOS E SEUS SIGNIFICADOS: *MANAGEMENT*, *BUSINESS* E *ADMINISTRATION*

Nesse período histórico, é delineado mais claramente o campo da administração em três correntes. Todas tinham como foco a eficiência e a eficácia da gestão com novas práticas capazes de atender às demandas da época.

No entanto, a divisão principal se fazia pelo lócus de aplicação. Usando a terminologia original, o campo se dividia em três correntes: *administration* – pública e gestão de alto nível; *business* – área não técnica da empresa; e *management* – gestão de oficinas industriais e comerciais.

Essa divisão entre correntes e conceitos perdurou durante os séculos XVII, XVIII e XIX, quando no início do século XX proliferaram, em alguns países, novos significados para as três palavras.

Entende-se melhor a história da administração pelo significado dessas palavras e correntes desde a sua origem, pois as traduções, sobretudo as contempo-

râneas, tendem a não levar em consideração o conceito e o sentido da época, ou da região geográfica, atendo-se a uma simples versão da palavra. Para o historiador Daniel Rodgers, conceitos importantes nas áreas de governo, administração pública, *management* e *business* passam de um país a outro em processo de fertilização, pelas interações de pessoas cosmopolitas (Rodgers, 1998).

Portanto, para ressaltar as diferenças, mantém-se, neste trabalho, a terminologia em línguas inglesa e francesa, conforme usada na origem da produção do conhecimento e na formação sobre os temas.

## 1. MANAGEMENT

A palavra *management* foi introduzida na Inglaterra no século XVI, quando esse país era fortemente influenciado pela Renascença italiana (Muldoon e Marin, 2012).

Na Itália, as palavras *maneggiare* – *manéggio* já eram usadas desde o século XIII para se referir ao trabalho das pessoas responsáveis por tarefas, locais e materiais, como manufaturas, almoxarifados e oficinas de produção. Pela origem latina de *manus* – mão –, indicava a ideia de conduzir pelas mãos ou execução de trabalhos manuais, deixando implícita uma conotação de poder e jurisdição. Com significado similar, a palavra francesa *managerie* apareceu no século XV. Pouco mais tarde já se usava em português a tradução apropriada: manejar ou manejo. O significado mais preciso da palavra *management* no final do século XVI já era o de conduzir, executar, fazer acontecer, mais ligado a trabalhos manuais: tarefas simples e sem nobreza no comércio, indústria e serviços.

Desde o início a palavra *management* significava muitas coisas e, portanto, tinha um uso muito variado e pouco a ver com a ideia de *business management* (Le Texier, 2013).

Aos poucos, e especialmente no século XVIII, *manager* passou a ser amplamente utilizado para designar pessoas com funções de supervisão, sobretudo, nos níveis de atividades específicas como oficinas indus-

triais ou pequenos negócios (Witzel, 2009).

Mas na língua inglesa, por exemplo, permaneceu a popularização da palavra para uma variada gama de tarefas, como as tarefas domésticas, e a solução de problemas de qualquer natureza, como a capacidade de resolver problemas e de fazer acontecer: “we manage” (Le Texier, 2013).

Na segunda metade do século XVIII, com o desenvolvimento da Revolução Industrial, o *management* adquiriu maior conotação de direção, poder e jurisdição.

Durante os séculos XVIII e XIX, os termos *management* e *manager* foram amplamente utilizados entre autores, para se referir a um novo campo do saber. O catálogo da British Library mostra mais de 100 livros sobre *management* publicados no período (Witzel, 2009). Quando os estudiosos de *management* começaram a usar a palavra, o conceito ficou mais focado em *business management*, e as traduções variavam. Em português, já a partir do século XIX, já se traduzia *management* como gerência, mas mantendo a conotação original de baixo *status* social.

## 2. BUSINESS

A segunda corrente de formação da ciência da administração vem do *business*, ou seja, das dimensões não técnicas da empresa. Tratava-se de uma visão abrangente da área não técnica, incluindo diversas funções como planejamento, vendas, *marketing*, contabilidade, finanças e recursos humanos. Desde o século XVIII, tornou-se comum o termo *business* no inglês britânico como *commerce* em francês. As primeiras escolas de gestão empresarial carregavam as denominações de *School of business* (UK) e *École de Commerce* (Fr) – expressões, na maior parte, conservadas até hoje.

No início do século XIX, surge o primeiro texto didático propondo a separação das áreas técnicas e comerciais para valorizar essas últimas na definição do novo campo do saber. Jean Baptiste Sey foi o pioneiro nessa distinção – funções técnicas e comerciais –, embora a fama e o crédito coubessem a Henri Fayol, cem anos mais tarde.

Ao se diferenciar das atividades técnicas da empresa, o *business* começava a ganhar terreno, mostrando gestão menos como uma atividade técnica e mais como uma atividade humana.

Havia desequilíbrios na produção: dificuldades de comercialização e de logística, bem como problemas de vendas pela acentuação da incipiente competição. Os cálculos financeiros e de custos eram inadequados, e as distâncias da produção e do consumo criavam problemas de transporte. Soluções de conflitos trabalhistas requeriam uma atenção constante, além da necessidade de se criar programas de formação e de treinamento.

Ao se expandirem os mercados e as necessidades públicas, as empresas se tornaram burocráticas, e as ideias de *business* ganharam uma dimensão maior. O volume de transações sociais, políticas e econômicas, vinculadas às organizações de produção e trabalho, resultou numa demanda de conhecimentos sobre gestão dessas burocracias. Surgiram os *managers* nas áreas comerciais das empresas para lidar com esse novo tipo de informações e promover a eficiência no uso dos recursos.

A prosperidade das empresas passou a depender, em grande parte, da capacidade desses novos profissionais da gestão.

Aos poucos, as palavras *management* e *business* foram incorporando todas as funções técnicas e não técnicas que afetam uma organização.

### 3. ADMINISTRATION

Administração é palavra bem mais antiga (*administration* em inglês e francês): estava na origem da descrição das funções de se conduzir os empreendimentos coletivos.

Administração nasceu para designar as tarefas executadas por aqueles que agiam em nome da classe aristocrática. A etimologia da palavra origina-se do latim *ad* (estar ao lado) e *minus* (subordinado e obediente) – aquele que imediatamente abaixo do

ministro faz com que se cumpram as diretrizes e as ordens ministeriais (Witzel, 2009).

Administrador tinha *status* superior ao de manager, pois não “colocava a mão na massa”. Por *status*, dirigia, mas não executava diretamente as tarefas. Administrador geria outros em nome de políticos, governantes e conselhos de empresas e contrastava claramente com o manager referido ao chão de fábrica e a pequenas lojas.

No início, e durante muito tempo, até o século XX, administração referia-se quase exclusivamente a atividades públicas. Já no final do século XIX, a palavra administrador passou a ser usada na área privada para conceder maior *status* aos dirigentes de empresas.

A consolidação da palavra “administração” como campo do saber e de conceito de maior prestígio ocorreu no final do século XIX e início do século XX. Há várias instâncias em que a palavra administração foi introduzida no contexto empresarial para dar maior *status* e sugerir atividade de maior nobreza e de direção superior.

a) Desde o século XIV, os nobres empregavam pessoas – sobretudo religiosos – para ajudar em tarefas governamentais, com o título mais nobre de “administradores” (Witzel, 2012).

b) Na Inglaterra, Joseph Slater Lewis, em 1986, argumenta que o gerente geral de uma fábrica deveria ter habilidades “administrativas”, isto é, ser menos voltado para detalhes das áreas funcionais e mais para o direcionamento da empresa. Lewis foi popular nos Estados Unidos, onde seus livros obtiveram grande circulação, bem como seus artigos (Urwick e Brech, 2002).

c) Edward Elbourne, em *Factory administration and Accounts*, de 1914, um *best-seller* na Inglaterra, usa também a palavra administração, em contexto empresarial, para designar a atividade de gerenciar no nível hierárquico mais elevado. Embora o livro, na maior parte, tratasse de contabilidade, mostrava o

valor de “administrar: do nível mais alto às unidades funcionais da empresa”. Por iniciativa de Elbourne, foi criado na Inglaterra, em 1821, o Instituto de “Administração” Industrial para promover a educação de alto nível, na área de administração (Boyns, 2010). O uso da expressão administração industrial foi praticado inicialmente nos Estados Unidos, mas não totalmente seguido na Inglaterra.

d) Na França, Henry Fayol – quando falava de princípios – usava a palavra comum da época para o contexto industrial: *management*. Mas quando se referia à direção superior da empresa, usava a palavra de maior status: administrador.

e) Nos Estados Unidos, em 1908, Edwin Gay concedeu maior *status* ao mestrado de *business* em Harvard. Ao sugerir funções de direção em contraste com o *management*, acrescentou a palavra *administration*, e assim surgiu o primeiro Master of *business administration* – MBA.

Administradores surgiram, na área privada, quando as empresas precisavam de um modelo de direção, em função da separação da propriedade e da gestão. Em plena Revolução Industrial, os proprietários já não tinham competência nem a possibilidade prática de acompanhar seus negócios. Sentia-se a necessidade de novas formas de supervisão e de controle, e sobretudo de diálogo entre a direção superior e os vários *managers* em unidades produtivas para dar um novo direcionamento à empresa. A separação entre a propriedade e a gerência exigia esse novo profissional. Movimento similar foi surgindo na área pública, quando os governantes necessitavam de profissionais para transformar as diretrizes políticas em ações concretas, bem como para supervisionar as já crescentes burocracias públicas.

Administradores respondiam aos interesses dos *stakeholders*, na época os proprietários e na área pública, os políticos. Administrador se tornou o grande intermediário – direcionador e formulador de diretrizes fundamentadas pelas políticas dos conselhos, dos proprietários ou autoridades superiores, bem como o principal árbitro das contendas internas

sobre diretrizes práticas gerenciais. Os administradores lidavam com problemas de planejamento, de direcionamento e de relações externas, além da coordenação das diversas unidades produtivas.

A função se torna notável na intermediação entre prioritários (menos envolvidos na gestão) e os *managers*.

A complexidade e o agigantamento das organizações modernas acarretados pelos avanços tecnológicos, competitividade dos mercados e amplitude do poder de decisão e de jurisdição dos gerentes levaram os administradores de topo e os gerentes de galpões industriais a desempenharem funções relativamente semelhantes.

A terminologia contemporânea, praticada em muitos países, refletiu essa evolução: na metade de século XX já era comum a referência a gerência de topo e a administrador de unidades descentralizadas.

Na segunda metade do século XIX, e mais acentuadamente no início do século XX, o *management* começa a ganhar *status* próximo do administrador para se referir às mesmas funções na área privada. Libertou-se das conotações tradicionais, fundamentadas no manejo, na supervisão e na disciplina, para avançar em novas perspectivas baseadas na razão, no conhecimento e na criação. Os livros de *management* já falavam de planos, sistemas e métodos de gerência.

A partir de Frederick Taylor, com sua proposta de uma ciência do *management*, a palavra ganhou um significado baseado no novo campo do saber para se referir a eficiência, organização, controle e conhecimento (Fulmer e Wren, 1976). Reforçaram-se mais claramente a perspectiva da interdependência e as definições mescladas entre as funções do *management*, *business* e *administration*. A terminologia passou, em parte, a refletir essa mescla.

O *status* do manager cresceu, e nos Estados Unidos, por exemplo, na segunda metade do século XX, já era amplamente usada a expressão *top manager* para indicar funções de direção superior. Na área pública, as funções de topo, sobretudo as funções políticas, continuaram a se referir como de administração.

Na Europa, a palavra administração (exemplos: França, Reino Unido, Portugal) ficou quase restrita, para indicar o conjunto de instituições públicas subordinadas ao governo. Nos Estados Unidos, ocorreu o contrário: a palavra administração indica o top da gestão pública, e governo significa o conjunto de instituições públicas. Por isso na Europa Ocidental o governo preside a administração, e nos Estados Unidos ocorre o inverso: é a administração que preside o governo.

Foi uma evolução contínua até a palavra *management* refletir a partir dos engenheiros e businessmen (empresários) e dos administradores (públicos) a conotação ampla de gerir organizações. Mas os conceitos evoluíram para revelar uma maneira racional de conduzir de forma ordenada e inovadora e considerar as aspirações e necessidades humanas no contexto do trabalho.

#### IV. OS EMPREENDEDORES EDUCACIONAIS: AS PRIMEIRAS ESCOLAS

No século XVIII, aparecem as primeiras escolas especializadas, mas, por não haver ainda ciências sociais perfeitamente delineadas, nem a visão da administração como um campo do saber, os primeiros currículos eram ecléticos e abrangentes. Várias escolas, como as de engenharia, direito ou filosofia, ensinavam temas de *management* comércio, *business* e administração em meio a várias disciplinas. Portanto, procurar conteúdo gerencial em outras escolas faz parte da reconstrução da história da administração como campo do saber.

A perspectiva dessas primeiras escolas e cursos era a de uma ligação imediata com a prática. Os temas e matérias inclusos no conteúdo curricular objetivavam capacitar os alunos a melhorarem as ações das empresas e instituições públicas.

Esses empreendedores escolares tinham consciência da revolução social e econômica que atingia o sistema produtivo, como também sabiam da necessidade de novos conhecimentos e habilidades.

As escolas, premidas por uma demanda já notada, aceitavam a ideia de formar administradores e gerentes.

Há indicações históricas sobre duas instituições que já no fim do século XIII ensinavam habilidades de *management*:

1. Escola de ábaco (*scuolae d'abaco*), no norte da Itália (Veneza e Florença – dois grandes centros comerciais da região). Ensinavam-se ábaco e contabilidade, como também câmbio de moedas, feiras de mercado e formação de preços. Graduados dessas escolas tinham carreiras nas grandes companhias e nos bancos (Witzel, 2009).

2. Universidade de Oxford – na escola de Direito havia matérias sobre gerência imobiliária (Witzel, 2009; Richardson, 1940).

Há indicações históricas sobre duas instituições que já, no fim do século XIII, ensinavam habilidades de *management*:

Na Europa medieval era relativamente comum o treinamento vocacional, incluindo também técnicas de *management* e *business*, como correspondência comercial, contratos, regulação de negócios imobiliários e o estudo comercial de línguas estrangeiras, especialmente latim e francês (Sheldon, 1925).

A maioria da formação estava sediada em universidades, mas a visão vocacional fez surgir outros lugares para o ensino de práticas de gestão. No entanto, a necessidade de ensinar a gestão foi sentida e manifestada sobretudo a partir do século XVIII, quando se espalhavam pela Europa várias instituições que se aplicavam no ensino de *management*, ou do *business* e/ou *administration*. Todas tinham uma vocação prática de responder rapidamente à demanda de profissionais por esses conhecimentos. Aos poucos foram surgindo acadêmicos cuja reflexão e pesquisa reforçavam o saber na área.

Não é fácil identificar a primeira escola de administração de empresas, pois desde o século XVIII havia,

espalhado pela Europa, o ensino do comércio em diferentes instituições sem se constituir instituições especializadas.

Em 1740, na Inglaterra, Postlethwayt publicou várias propostas para uma “academia mercantil”. Criticava os cursos existentes sugerindo mudanças de ênfases nos livros-textos para uma educação mais ampla, que permitisse aos alunos mudar de uma linha de *business* para outra. Para treinar profissionais, ele propôs a realização de colóquios, à noite, sobre temas de *business* e de comunicação, bem como debates para clarificar o aprendizado.

Wintzel registra como a primeira escola inglesa de *business*, nos tempos modernos, uma escola corporativa, criada, em 1805, na East India Company em Hayleybury, Bedfordshire. Com o propósito de ensinar habilidades gerenciais, treinava *managers* e administradores para o serviço da Companhia (Witzel, 2009).

Em Manchester, a primeira cidade industrial da Europa, a preocupação com a educação para funcionários das novas empresas industriais ficou clara com os industriais e comerciantes que apoiaram a liderança de John Owens para criação do Instituto de Mecânica de Manchester, em 1846. O objetivo era garantir uma formação de qualidade em princípios básicos da ciência. O Instituto evoluiu para o Owens College, em 1881, e veio a se tornar um dos braços da educação em técnicas de produção e de *management* na Universidade de Manchester. Era uma escola de engenharia onde se estudavam processos produtivos de uma forma mais ampla.

Mas, pelo rigor histórico, vale lembrar a Aula de Comércio, criada em Lisboa em 1759, como das primeiras instituições especializadas no ensino de *business*. Tratava-se de uma escola de iniciativa e manutenção governamentais. Sobreviveu até 1844 e serviu de inspiração para empreendimentos semelhantes, em outros países europeus (Redlich, 1957; Barnes, 1989; e Rodrigues e Gomes 2002).

Escolas francesas de engenharia, no século XIX, como a École Nationale des Ponts et Chaussées, a

École des Mines e, posteriormente, a École Polytechnique, a par de sua formação técnica, começaram a proporcionar para seus alunos, ao longo dos anos de estágios, a dimensão de gestão de projetos e da própria empresa.

Sobre as escolas especializadas, as referências mais claras são sobre a École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP-EAP), como pioneira no ensino de *business* e de finanças. Criada em 1819, evoluiu para ser hoje uma instituição formadora das elites dirigentes empresariais da França e de muitos países.

Em 1768 criou-se, em Hamburgo, uma instituição não universitária – a Academia Comercial, que obteve grande prestígio no treinamento em *business* e *management*. Em 1898, criou-se na Alemanha, em Leipzig, a primeira escola de *business* no sentido moderno, a Escola Superior de Comércio (Handelshochschule).

Existiam na Europa e também nos Estados Unidos muitas escolas de engenharia e ciências sociais que ensinavam tópicos de gestão em resposta às grandes demandas da sociedade. Essas disciplinas foram aos poucos sendo consolidadas e se tornaram as bases dos primeiros cursos de graduação e pós-graduação que se instituíram na segunda metade do século XIX. Nessa época, surgiram, nos Estados Unidos, as primeiras tentativas do ensino universitário de administração. Ideias e disciplinas sobre *management* e *business* já faziam parte dos currículos escolares sem necessariamente significarem um grau específico.

Possivelmente, as poucas ideias sobre a natureza curricular e dificuldades de compreensão do mercado fizeram as escolas pioneiras terem uma duração efêmera.

Nos Estados Unidos, a necessidade da formação em *business* foi preconizada por Joseph Wharton, um grande empresário americano. Ao criticar severamente a aprendizagem por meio da experiência, Wharton ressaltava a necessidade imperiosa de se ensinar *business* e *management* com o objetivo de levar à prática métodos mais científicos e rigorosos de gestão (Spender, 2000).

A área empresarial americana apresentava os mesmos problemas verificados na Europa. Na segunda metade do século XIX, já era notável a necessidade de interferência racional no sistema produtivo.

Em 1886, na reunião da American Society of Mechanical Engineers, Henry Towne apresentou um documento criticando o estágio atual do *management*. “A gerência do trabalho é desorganizada e quase sem literatura, não há uma entidade como meio de intercâmbio de experiências e sem associação ou organização de qualquer natureza” (apud Urwick, 1956).

Documentos da época mostravam haver nos EUA, desde 1820, muitas escolas de *business*, no estilo europeu, sem conceder título superior como na Europa. Esses institutos respondiam a demandas específicas, sistematizaram conhecimentos e publicaram, ao longo dos anos, uma série de livros didáticos sobre *business* (Spender, 2000).

Wharton proclamava a necessidade de ensino mais aprofundado de *business* por meio de uma formação universitária.

Wharton foi altamente influenciado pelo progresso alemão e pela visão burocrática prussiana. Ao visitar a Prússia, Wharton ficou impressionado com as habilidades administrativas, a força de trabalho disciplinada, como também com os novos sistemas burocráticos e democráticos que se constituíam nos governos europeus. Imaginou e ajudou a transpor esses modelos e práticas para os Estados Unidos. Muitas ideias curriculares foram inspiradas nessas experiências (Spender, 2000).

As pregações de Joseph Wharton levaram à criação do primeiro curso de graduação em *business* na Universidade da Pennsylvania, em 1881 (Sass, 1982). Nesse mesmo ano, foi criada, em Paris, também uma escola superior de *business*, a Hautes Etudes Commerciales – HEC. Esses primeiros cursos sobreviveram, com vigor, às dificuldades da época e se tornaram referência e liderança nesse tipo de formação. Ao longo dos anos, divulgaram o ensino superior de *business* e serviram de inspiração para inúmeras ou-

tras escolas similares que rapidamente se espalharam tanto pela França como pelos Estados Unidos.

Conforme a tradição norte-americana, a formação mais especializada e a profissionalização surgem com os cursos de mestrado: o primeiro mestrado em *business* foi em 1900 no Dartmouth College; o segundo, na Universidade de Harvard, em 1908 – o primeiro a se intitular MBA. O primeiro mestrado em administração pública foi criado na Universidade de Syracuse, em 1929.

A consciência da necessidade de formação além da experiência prática vem de longa data. Profissionais não titulados em administração, mas que alcançaram destaque nas suas carreiras tiveram oportunidade de buscar título com a criação do Mestrado para Executivos, em 1943, na Universidade de Chicago – normalmente noturno, de menor duração, mas tendo como requisito experiências práticas relevantes em carreiras executivas por alguns anos.

O ensino formal de administração significou a consolidação de pensamentos e práticas acumuladas desde o século XVIII e se expandiu rapidamente nos Estados Unidos e posteriormente em outros países. Um exemplo dessa expansão foi a criação, já em 1916, nos Estados Unidos, da primeira associação de escolas de *business* – na época denominada American Association of Collegiate Schools of *business* (AACSB) – hoje um marco referencial para a qualidade e o credenciamento do ensino de administração.

## V. OS PRECURSORES NO REGISTRO DO SABER ADMINISTRATIVO: AUTORES E LIVROS

Os textos mais sistematizados e teóricos e com foco na gestão já datam do século XIX e avançam com vigor a partir do século XX.

É importante lembrar no entanto que havia especialistas em várias áreas sociais que se preocupavam com a gestão e as características dos sistemas produtivos, mesmo antes da Revolução Industrial.



As pessoas procuravam novos conhecimentos e adquiriam novas competências e habilidades para manejar seus negócios. Havia tanto demanda quanto pessoas importantes que tentavam ajudar pessoas na área administrativa.

A criação das primeiras escolas especializadas, no século XVIII, teve como consequência os primeiros livros e textos, como apostilas de aulas, nos muitos cursos já existentes, em vários países da Europa.

Ademais, no meio prático produziam-se também livros, na tentativa de responder às demandas por novos conhecimentos. Em época de baixa comunicação, muitos textos se perderam, mas os poucos que foram salvos revelam a alta demanda pelo saber administrativo.

Havia livros franceses e italianos, mas o exemplo maior foi o livro *Le Parfait Négociant*, de Jacques Savary, publicado em Paris no ano de 1675.

Tratava-se de uma coleção de textos sobre assuntos relacionados ao *business* como as melhores e mais eficientes formas de gerenciar. O próprio autor era um empresário e consultor do governo. O livro foi popular na França por muito mais de 100 anos, ultrapassando o século XVIII (Usher, 1925; Witzel, 2012).

Os escritos de Adam Smith, no século XVII, sobre a divisão do trabalho incentivaram o surgimento de importantes autores e professores na área, bem como de escolas especializadas.

A divulgação do conhecimento administrativo também se beneficiou dos avanços na tecnologia de imprensa. No século XVIII, já havia uma tradição de publicar manuais e dicionários para os empresários. Ganhou destaque na Inglaterra o *The Universal Dictionary of Trade and Commerce*, de Malachy Postlethwayt, em duas edições, de 1751 e 1755, com adaptações de ideias sobre *business* já publicadas na França (Witzel, 2012).

Vale ressaltar, entre as obras do autor britânico Thomas Mortimer, o *A General Dictionary of Commerce Trade and Manufactures*, publicado em 1766; o livro com pro-

pósitos educacionais *The Elements of Commerce, Politics and Finances*, 1772; e seu *best-seller*, *Every Man is His Own Broker*, publicado em 1756, que obteve 13 edições durante 40 anos (Witzel, 2012).

O saber administrativo não estava ainda totalmente delineado: os livros da época tinham um grande viés financeiro e contábil, assim como muitos livros de contabilidade também incluíam vários outros tópicos sobre *management e business*.

Uma referência na *Encyclopedia of Library and Information Science* (Drake, 2003) afirma ser *Summa de Arithmetica, Geometria et Proporzionate*, de Lucca Paccioli, publicado em Veneza em 1494, o primeiro livro de *business*, de porque incluía um capítulo sobre contabilidade.

Os históricos livros de Hugh Oldcastle, *A Profitable Treaty* (1543), Richard Dafforne, *The Merchants Mirror* (1636), e de John Collins, *An Introduction to Merchants Accounts* (1653) foram usados nas primeiras escolas de *business*, antes dos livros-textos específicos que se espalharam na Europa e nos Estados Unidos a partir de 1850 (Witzel, 2012).

Tanto a área pública quanto a área privada aumentaram a consciência da necessidade de novos conhecimentos administrativos para responder aos desafios da nova ordem social e econômica trazida pela Revolução Industrial.

Aos poucos surgiu a busca da profissionalização da gerência em sintonia como os novos modos de ver o mundo do trabalho e fortemente associada aos problemas sociais da época.

No final do século XIX, o avanço nas ideias da pesquisa que se instalara em parte das ciências sociais ajudou a produzir novos conhecimentos, pela busca do saber na realidade.

No início havia a ideia de uma teoria de gerência e de administração, que aos poucos evoluiu para uma proposta mais ampla, hoje denominada Teoria Geral da Administração – TGA. No entanto, a natural especialização do conhecimento com áreas mais au-

tônomas de investigação levou a uma fragmentação positiva, como *marketing*, gestão de pessoas, finanças, logística etc. Hoje o pensamento gerencial mais amplo ficou em parte dependente da especialização por temas específicos de investigação.

## VI. OS PROMOTORES DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO: OS PENSADORES

No início do século XIX, aparecem novos pensadores com propostas inusitadas para responder às necessidades de uma época de transformação fundamental, sobretudo na democratização social, econômica e política. Pensamentos utópicos criavam novas referências para se refletir sobre os novos acontecimentos e sobre a construção de um novo futuro. Por exemplo, alguns nomes dessa época são constantemente ressaltados como fundamentais na maneira como viam os processos produtivos ou como desenhavam novos modelos de organização social e econômica: Adam Smith (1723-1790), Robert Owen (1771-1858); Henri de Saint-Simon (1760-1825); Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865), culminando com Charles Babbage (1791-1871) e seus princípios administrativos.

Claude Henri de Saint-Simon não era um prático, mas um intelectual; procurou teorizar sobre as novas formas de organização social, sobretudo na indústria. Desenvolveu idealizações ou utopias sobre a produtividade, a organização, a inovação e as descobertas tecnológicas.

Pierre-Joseph Proudhon, mais radical em suas propostas de mudar o sistema produtivo, tinha a reorganização social como foco de pensamento. A organização da produção seria consequência direta da própria reconstrução da sociedade. Tinha em mente a abolição da propriedade privada, bem como do Estado. De certa maneira, suas propostas beiravam o anarquismo, pois preconizava uma forte orientação comunitária. Como os anarquistas, via o bem emergir naturalmente dessa forma de modelagem social.

No entanto, para a construção da ciência da administração, chamaram a atenção os trabalhos e as propostas de Robert Owen, um industrial mais do que um pensador.

Owen trabalhou para a inovação das indústrias criando fábricas, consideradas um modelo na época: foi um precursor tanto do desenho organizacional para maior eficiência como da gestão industrial participativa.

Owen tentou mostrar a viabilidade e a utilidade da democracia nas organizações com o exemplo da fábrica cooperativa: gostava do planejamento e da cooperação como fatores de progresso. Instituiu princípios de qualidade para melhorar os bens que produzia. Owen avançou por temas também tratados pelos cientistas sociais franceses - socialistas pré-marxistas, como Henry Saint Simon e Proudhon.

Como dirigente e empresário, criou novos métodos de gerência. Alguns de seus achados foram encontrados mais tarde nas experiências de Hawthorne em 1930, como o aumento da produtividade pelo corte de horas de trabalho e pela concessão de benefícios aos trabalhadores. Aboliu a mão de obra infantil e facilitou condições para os empregados estarem sempre limpos, saudáveis e bem-alimentados. Owen investia também na escolaridade dos filhos dos trabalhadores. Concluiu ser o investimento na pessoa tão importante quanto o investimento em tecnologia. Mostrava obter 50% de retorno no capital investido, quando a média da época era de 20% (Witzel, 2012).

Era admirado por filósofos reformadores sociais e estudiosos de gerência, mas não pelos outros proprietários. Desses recebeu críticas por acharem ser dos proprietários e não dos trabalhadores o dinheiro gasto em benefícios sociais (Donnachie, 2000 e 2005).

Muitos empresários mantinham suas práticas duras e arcaicas, contribuindo para menores ganhos econômicos, como também para grandes revoltas sociais.

No entanto, Owen obteve a admiração de muitos outros empresários da época, que passaram a praticar suas ideias com igual sucesso.

Suas ideias apareceram depois em seu livro *General Regulations*, uma tentativa de criar uma visão geral da gerência empresarial (Donnachie, 2000, 2005).

Robert Owen desenvolveu as ideias de como gerenciar pessoas de forma mais efetiva e humana. Criou uma nova tendência de pensamento e de práticas gerenciais. Achava o novo mundo industrial caótico e procurou botar ordem no sistema. Rejeitava todos os tipos de punições árduas existentes na época e procurava valorizar recompensas e não punições como forma de motivação.

Ainda no início do século XIX, outros três vultos se destacam nas propostas de ensino e na construção da administração como campo do saber: Jean Baptiste Sey, Charles Babbage, Charles Dupin e Andrew Yure.

## 1. JEAN BAPTISTE SEY

Jean Baptiste Sey (1767-1832), no início do século XIX, procurou reorganizar o pensamento de Adam Smith ressaltando o valor do *management* como sendo o quarto fator de produção, além dos tradicionais: terra, capital e trabalho. Sey tentou tornar a economia e o *business* algo mais acessível e popular (Jhingan, Girisa, Sasikala, 2012).

Antevendo Fayol, Sey usou a palavra administrador para designar funções de dirigentes de topo e propor a distinção entre funções técnicas e administrativas da empresa. Por essa distinção, Henri Fayol levou o maior crédito quase 100 anos mais tarde.

Para Sey, os novos empreendedores da época enfrentavam grandes problemas gerenciais, como: a estimativa de produção e da demanda; a busca de consumidores; lidar com grande número de empregados; a logística de materiais; e atenção à ordem produtiva. Por isso concluía que o empreendedor deveria possuir a arte da superintendência e da administração (Wren, 2005;Witzel, 2009).

## 2. CHARLES DUPIN E ANDREW YURE

A educação para o trabalho, como a formação contínua, floresceu muito graças à iniciativa de dois pensadores da época: Andrew Yure (1778-1857), na Grã-Bretanha, e Charles Dupin (1784-1873) na França, ambos professores universitários e respeitados intelectuais em seus países.

Dupin julgava serem as indústrias britânicas, em geral, mais eficientes e saudáveis que as francesas, e assim apreciava o esforço de Andrew Yure na educação dos funcionários (Wren, 2005).

Yure, na verdade, foi um pioneiro, pois Dupin conheceu suas ideias sobre treinar pessoas para funções gerenciais ao visitar indústrias britânicas, onde muitos gerentes, proprietários e empregados eram ex-alunos de Yure. Seu livro mais importante, *The Philosophy of Manufacturers*, publicado em 1835, teve a intenção de ajudar gerentes e supervisores a trilhar os caminhos do progresso e das melhores práticas. Foi um livro controverso na época, pois não reconhecia problemas com o trabalho infantil, criticava posturas sindicais, além de demonstrar um otimismo excessivo com as práticas gerenciais da época. Mas, no lado positivo, foi um defensor do progresso industrial contra as posturas tradicionais e retrógradas da aristocracia rural.

Dupin distinguia a função administrativa das funções dos engenheiros, próximas ao trabalho manual. E, assim, concedia a maior importância à educação para tarefas administrativas, sobretudo no ensino noturno após o trabalho.

A principal contribuição de Dupin foi valorizar a educação e a formação das pessoas no trabalho. Junto com Sey, Charles Dupin criou cursos noturnos de gerência após o trabalho em 1819. Ambos se tornaram professores desses cursos em Paris.

Em 1826, as apostilas de Dupin já circulavam por 98 cidades francesas e atendiam a mais de 55 mil alunos (Hoaglund, 1955).

Antevendo Frederick Taylor, Dupin mostrava que a divisão do trabalho, em progresso na indústria, exigia um cálculo mais preciso para o tempo a ser executado por cada pessoa em cada tarefa. Assim, os trabalhadores deveriam ser bem treinados e receber boas instruções para obter os melhores resultados sociais e econômicos.

Ademais, Dupin achava ser a educação o fator primordial para levar os trabalhadores a participar e usufruir diretamente da prosperidade (Wren, 2005).

### 3. CHARLES BABBAGE

Foi o primeiro a proclamar, quase 100 anos antes de Taylor, a necessidade de aplicar ideias de gerência científica a empresas, por isso é considerado por alguns o precursor da gerência científica (Urwick e Brech, 2002).

Acreditava na possibilidade de a gerência ser conduzida por princípios racionais e científicos. Para isso julgava ser necessária não só a produção de mais conhecimentos mas, também a disseminação ampla e rápida de achados científicos por meio da educação (Babbage, 1835).

Mais conhecido como eminente professor de matemática na Universidade de Cambridge, Charles Babbage pesquisava máquinas de processamento, e chegou a inventar a primeira calculadora automática, sendo visto por muitos como o precursor dos computadores (Witzel, 2012).

No entanto, os livros de Babbage, como o de 1835 - *On The Economy of Machinery and Manufactures*, mostravam seus ensinamentos em Cambridge, que incluíam muitos princípios gerenciais. Charles Babbage foi um estudioso dos processos de produção industrial no início do século XIX. Durante 10 anos, visitou inúmeras fábricas e acompanhou o processo manufatureiro tanto na Inglaterra como no continente europeu. Advertia os empresários britânicos que deveriam se preparar para serem competitivos com os estrangeiros, tornar seus negócios mais eficientes e obter maior comprometimento de seus empregados.

Charles Babbage aprofundou a ideia da especialização do trabalho, segundo uma perspectiva mais global da racionalidade produtiva, tornando-se um precursor dos estudos de produtividade e qualidade.

Em sua extensa obra, Babbage preconizou muitos princípios de modernização gerencial, ressaltados ainda hoje, como por exemplo usar tecnologia não só para aperfeiçoar o processo decisório como para reduzir o trabalho manual e a fadiga humana. Interessava-se pela coordenação do trabalho; padronização e uniformidade para reduzir consumo de matérias-primas e custos finais; exatidão na execução para reduzir desperdícios; registros para analisar e planejar a produção; pesquisa sobre competição e qualidade de similares; divisão do trabalho e formas de treinamento; consideração de ideias dos trabalhadores e prêmios por qualidade; segurança no emprego e regularidade da renda; e gerência com consciência sobre benefícios gerais. Foi o primeiro a proclamar a necessidade de modelos de participação nos lucros, pois não só julgava um direito do trabalhador de obter algo mais pelo seu trabalho como também via a participação como forma de obter o comprometimento dos trabalhadores. Para ele, a participação tornaria os trabalhadores diretamente interessados na prosperidade da empresa e evitaria também os desperdícios (Babbage, 1835).

## VII. A ESPECIFICIDADE DA FORMAÇÃO DE UMA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Paralelamente ao ensino do *business* e do *management* existiu uma construção da formação de uma ciência da “administração”, ou seja, da área pública. As primeiras grandes reformas administrativas e constituição de serviços públicos profissionais começam, na verdade, no século XVII, com o início da democratização dos sistemas políticos.

Sistemas políticos menos absolutistas e de organização mais complexa exigiam uma administração pública mais especializada, profissional e eficiente.

Governar e administrar já não podiam ser exclusividade de uma pessoa. Ao propor coalizões políticas de poder, já exigiam uma nova forma mais pluralizada ou especializada de administrar.

A organização burocrática nasce na Prússia, pela percepção de que o poder aristocrático já não podia ser garantido unilateralmente pelas tradições autocráticas. O autoritarismo, então vigente, se tornara insuficiente diante de uma democracia emergente com uma pluralidade de novos recursos de poder. Necessitava-se de uma burocracia ou uma máquina administrativa capaz não só de prestar serviços públicos como também de ajudar a processar interesses políticos (Rosenberg, 1958).

O enfoque prussiano para a burocracia estatal emergente foi o cameralismo – palavra de origem grega que significa cofre ou câmara. Na Prússia denominava-se *kammer* – câmara – a sala onde os administradores e conselheiros (cameralistas) do rei trabalhavam ou se reuniam.

O cameralismo, além de uma perspectiva econômica, próxima dos fisiocratas (Wren, 2005), significava um processo de organização política e administrativa mais próximo das atuais burocracias estatais. Nasceu com a ideia de aplicar métodos rigorosos de ação, como coletar, armazenar e analisar dados para instituir uma forma mais racional de decidir, agir e controlar as atividades do Estado (Small, 1969).

Os cameralistas estabeleceram os fundamentos preliminares da ciência da administração. Como administradores, respondiam às orientações dos reis e supervisionavam outros na execução das tarefas. Seu trabalho tinha conteúdos variados, na economia e na política, mas como administradores públicos tinham uma grande função de supervisão, sobretudo nas áreas financeira e orçamentária. Cuidavam da propriedade real ou da arte ou ciência de administrar a riqueza do reino (Hanley, 1949). Como precursor da “ciência da administração”, falava-se tanto em *Kammeralwissenschaft* quanto em ciência do cameralismo (Amato, 1958; Lepawski, 1952; Hanley, 1949).

O cameralismo progrediu, no século XVIII, como nível de profissionalização do serviço público até então desconhecido: departamentalização funcional e processos criteriosos de seleção do servidor público.

Havia também formação e escolas de treinamento, e principalmente a perspectiva do planejamento racional e atenção ao aumento da eficiência. Os cameralistas tinham uma visão mais ampla de administradores do Estado e não simplesmente de funcionários burocráticos. Assim, planejavam a formação com um currículo mais abrangente, incluindo, além de aritmética mercantil, moedas, cálculo de câmbio, pesos e medidas estrangeiras, formas de subsídios, contabilidade, taxas e impostos, redação administrativa e comercial, disciplinas como geografia e negócios internacionais, geometria, mecânica, métodos científicos, além de línguas estrangeiras. O objetivo era capacitar pessoas para assumir funções de liderança (Redlich, 1957).

As burocracias democráticas necessitavam de quadros permanentes e de servidores públicos, bem-treinados principalmente. Esses funcionários eram raros na época, e por isso monarcas como príncipes regionais começaram a apreciar a necessidade de educação especializada diferente do aprendizado religioso oferecido nas universidades (Rosenberg, 1958). Assim, começa a proliferar a crença de que se obteriam profissionais especializados e eficientes por meio da educação.

Ao contrário dos primeiros cursos de *business e management*, os de administração foram colocados nas universidades. A razão era a de conceder uma formação de qualidade equivalente à que se oferecia às elites e aos clérigos. Uma formação de melhor nível para os administradores deveria ir além do estritamente vocacional. O administrador pretendia maior *status* social. Para se assemelhar à aristocracia, eram necessários não só mais conhecimentos como a aquisição de atitudes, maneirismos

e comportamentos mais próprios da classe aristocrática. Assim se capacitariam os formandos para o exercício da liderança.

A nova necessidade precipitou uma mudança fundamental nas universidades. Surgiram então cátedras universitárias focadas, em grande parte, na nova ciência. Exemplos importantes foram as cátedras estabelecidas na Alemanha em Halle e Frankfort-am-Oder em 1727 (Dorwart, 1971, Backhaus, 1993, e, já no final do século XVIII, existiam 23 cátedras similares a essa em diversas universidades europeias (Backhaus, 1993).

O enfoque cameralista significou a aplicação de métodos científicos e mais rigorosos de coleta de dados para a decisão pública. Foi o início de um modelo racional legal de controle político e social (Small, 1969).

A forma racional legal de organização e os primeiros princípios de uma ciência administrativa instituídos pelo cameralismo se tornaram, mais tarde, o foco dos trabalhos de Max Weber (1864-1920).

Max Weber, ao identificar o surgimento dessa nova forma de organização, a definiu como burocrática – e mais racional e eficiente do que as formas precedentes.

Serviços públicos mais profissionalizados se tornaram mais notáveis no século XIX e cresceram rapidamente nos países que avançaram na democratização e na minimização do poder da destruição da aristocracia rural.

O aumento da burocracia e das classes administrativas, vistas como fontes de progresso e de eficiência nos serviços, vinha acompanhado tanto de expectativas positivas quanto de decepções. Do lado positivo, proclamava-se cada vez mais a necessidade de regular com imparcialidade e neutralidade as ações de servidores públicos; faziam-se mudanças ou reformas administrativas, e já se mencionava com vigor a necessidade de formação específica para a administração pública.

Do lado negativo, vinham as decepções com o excesso de centralismo e de procedimentos nas novas burocracias estatais, com as reformas e com a capacidade dos servidores públicos.

Foi assim, por exemplo, na França, Espanha, Alemanha e Estados Unidos. Afirmava o Barão de Grimm, em cartas escritas em 1764 e 1765, que a França estava obcecada pela ideia de regulação e que a nova burocracia francesa constituía-se de funcionários – assistentes, secretários, inspetores e intendentes – que já não trabalhavam para o interesse público (Albrow, 1970).

As decepções incentivavam as reformas e o treinamento dos servidores como formas de inovar e melhorar os serviços públicos.

No século XIX, em resposta às demandas de eficiência e equidade nos serviços públicos surgiram as primeiras tentativas de ensino da administração pública por meio de novas disciplinas que se inseriam nos currículos de ciência política e de direito público. Nos Estados Unidos incluíam-se nos departamentos universitários de governo e ciência política disciplinas para formar pessoas para a gestão pública. Na Europa, o preparo tinha uma conotação mais jurídica, e o ensino da administração progrediu aliado ao direito público e administrativo.

A dificuldade maior era justificar academicamente a existência de um novo campo do conhecimento de administração ainda vista como essencialmente ligada à política ou ao direito público.

Na Europa, a primeira pessoa a se rebelar contra essa visão restrita foi Lorenz von Stein, professor na Universidade de Viena, e que desde 1855 proclamava a ideia de uma ciência da administração pública além do direito administrativo. Já na época considerava essa nova ciência baseada em métodos rigorosos e integradora de conhecimentos oriundos da sociologia, das ciências políticas, do direito administrativo e das finanças públicas. Van Stein via, ainda como se debate hoje, a ciência de administração como uma interação entre teoria e prática. A prática

deveria prevalecer no ensino, mas baseada numa formação prévia.

Em 1887, nos Estados Unidos, Woodrow Wilson (1856-1924), um pesquisador e professor universitário, que mais tarde se tornou presidente dos Estados Unidos por duas vezes seguidas, plantou uma semente para o ensino especializado de administração, com sua proposta de separar na prática e na teoria a administração da política e criar dois campos específicos nas ciências sociais (Wilson, 1955).

Além de insistir no ensino especializado de administração pública, Wilson fazia propostas para reformas da administração: propunha salvar a gestão pública da confusão e do alto preço da experiência empírica, fundamentando-a em princípios sólidos (Wilson, 1955). Foi o autor mais incisivo na proposta para uma nova ciência ou um novo campo do conhecimento.

A formação em administração se adaptava às novas necessidades, e aos poucos precipitou mudanças no ensino universitário do tema, adquirindo, além de novos conceitos, aspectos mais técnicos e profissionais (Forrester, 1990).

Vale notar o pioneirismo da proposta de uma ciência da “administração” pública, no século XVIII, como anterior às propostas de uma ciência para o *business* e o *management* no início do século XIX.

Hoje existem um conhecimento gerencial e administrativo de grande extensão e valores capazes de ajudar os dirigentes de grandes organizações a manejarem seus negócios. Mas não era assim no início da revolução gerencial.

Na virada do século XX, já se propagavam por vários departamentos e faculdades de ciências sociais, principalmente os de ciência política e direito público, disciplinas que procuravam fornecer alguma capacidade de liderança e de gestão tanto em empresas privadas quanto no serviço público. Aos poucos, foi se consolidando a ideia de criar departamentos próprios e cursos autônomos sobre a administração pública.

Assim, já no início do século XX, começam aparecer centros de treinamento e formação, como o Instituto de Administração Pública de Nova Iorque, originário do Bureau of Municipal Research, criado em 1906 e consolidado, uma década mais tarde, como uma escola de treinamento de servidores públicos municipais. No mesmo ano – 1906 –, a Universidade da Geórgia tornava-se uma das pioneiras no ensino universitário para administração pública local. O modelo de centros de treinamento ligado às universidades se reproduziu rapidamente em vários estados americanos, tanto para a administração local quanto para a estadual, através dos Institute of Government.

O Reino Unido criou o seu grande centro de treinamento de servidores públicos – o Royal Institute of Public *administration*, em 1922.

Mas a formação específica em administração pública deve-se muito à The Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, da Universidade de Syracuse, criada em 1924. Ela se tornou uma referência para a formação em administração pública não só por ter ampliado formalmente e valorizado o seu ensino em graduação, mas por ter instituído, em 1929, o primeiro mestrado em administração pública.

## VIII. O AMBIENTE DE TAYLOR E FAYOL E A PROPOSTA DE UMA NOVA ERA

A ciência da administração foi construída ao longo dos séculos, pela mente atenta de estudiosos, governantes e empresários. Esses pensadores notaram a possibilidade de aumentar a importância social da atividade laboral. Visualizaram e reconheceram necessidade de planejar e desenvolver métodos específicos de ação, para não deixar o desempenho a critérios naturais de seus executores.

Os mais importantes vultos da história da ciência da administração foram produtos dessa construção histórica. Possivelmente, Frederick Taylor (1856-1924) e Henri Fayol (1841-1925) foram influenciados por seus antecessores, como Babbage, Dupin e Sey. O

próprio Taylor obteve o seu diploma de engenheiro no Stevens Institute, onde já se ensinavam a aplicação do conhecimento científico ao trabalho e temas como: práticas de gestão de oficinas, formas precisas de medição, design de máquinas e ferramentas, custos, planejamento, economia industrial e princípios de *business* (Hoaglund, 1955). Impossível não imaginar a influência desses ensinamentos sobre Taylor.

Fayol usa conceitos definidos no início do século XIX em obras e autores bem-divulgados na França. Por formação e interesse, tinha acesso ao saber produzido em seu país.

Aos poucos foi se formulando uma nova ciência não só por experimentos ou conjunto de técnicas e de teorias assistemáticas, mas também por novas perspectivas sociais e econômicas de organização do trabalho. Foram propostas alternativas para a sociedade e uma era de esperança, de progresso e de bem-estar social.

A identidade desse novo campo do saber se formou mais rapidamente, ao final do século XIX, quando os conceitos de *business*, *management* e *administration*, antes separados, começaram a se mesclar.

Fundamentada historicamente nessa separação, a difusão dessa nova ciência mesclava gerência de oficinas industriais, contabilidade, comércio, vendas, formas de organização e liderança e gestão orçamentária na área pública (Pollard, 1965).

Engenheiros especializados no *shop management* começaram a tratar de organização, controle e custos e aspectos econômicos e sociais da produção, ampliando assim seus focos de análise para dimensões mais estratégicas. Nesse sentido, começaram a se preocupar com os cargos de alto nível de dirigentes – administradores –, cujas funções deveriam ser estudadas como um foco importante desse novo campo do saber. Já notavam a administração como tão importante quanto a própria engenharia (Kanigel, 1997).

No final do século XIX, os conflitos ideológicos sobre as ineficiências e problemas dos sistemas produtivos haviam se acentuado tanto na Europa quanto nos Es-

tados Unidos. Greves constantes e violentas já incomodavam a sociedade norte-americana. O progresso na tecnologia já era notável, mas também os desperdícios de materiais e de pessoas, ambos de certa forma tratados como descartáveis. A vulnerabilidade do emprego assustava constantemente, e as reações eram imensas.

Havia uma pressão sobre as atividades gerenciais, pois se pensava ter ela um papel primordial em solucionar conflitos e estabelecer a harmonia entre os litigantes no sistema produtivo.

Nesse contexto surgem dois expoentes da ciência da administração, Frederick Taylor e Henri Fayol, cujas ideias foram recebidas como fontes inusitadas de solução para os graves problemas econômicos e sociais enfrentados pelos sistemas produtivos nos Estados Unidos e na França, assim como no resto da Europa. Ambos apresentam uma nova ciência para criar eficiência e harmonia nas organizações de trabalho.

Taylor propõe a tarefa de eficiência e da organização das oficinas industriais, onde os trabalhadores recebiam instruções limitadas e inadequadas; mostrava como seus resultados poderiam beneficiar toda a sociedade, sobretudo os trabalhadores e os empresários.

Taylor seguiu os passos do século XIX quando a crença nas possibilidades da ciência empírica em resolver problemas da humanidade já era bastante elevada. Taylor sempre deixou claro que a administração científica (*scientific management*) não nasceu de teorias, mas de uma evolução a partir de experiências práticas. Suas propostas, fundamentadas em métodos científicos, ajudaram a divulgar não somente a ideia de uma nova ciência como também premissas sobre a convergência de interesses entre proprietários e trabalhadores.

Fayol relata menos experimentos e mais princípios, sugerindo serem eles consequência de longos anos de prática, análises e sedimentação de ideias. Na verdade, cria uma doutrina ou ideologia administrativa.



De forma mais enfática, Fayol proclamava a universalidade de seus princípios para diferentes tipos de organização, e, assim, mostrava haver uma ideia científica, em seus princípios, como os primeiros da nova ciência.

Por virem acompanhadas de relatos de experiências exitosas, as propostas de Taylor rapidamente entraram nos debates sociais, econômicos e políticos dos Estados Unidos e avançaram para conquistar adeptos em várias áreas do planeta. Foi uma contribuição fundamental para transformar o conceito de *management* de uma forma mais restrita, bastante localizada no chão de fábrica, para uma maior amplitude, envolvendo questões estratégicas de interesse dos dirigentes empresariais.

O próprio debate social e político levou Taylor a sair do seu atomismo centrado na tarefa mais simples e no desempenho de um trabalhador para olhar a interdependência e as consequências econômicas e sociais de seu trabalho, forjando assim ideias sobre uma nova ciência da organização do trabalho.

Taylor ajudou a mostrar as interconexões dos trabalhos de chão de fábrica com o sucesso do *business*. As tentativas de harmonizar relações entre capital e trabalho, aos poucos uniram as funções de *management*, *business* e *administration*, criando algumas semelhanças entre a descrição dessas funções antes historicamente separadas. Escolas de *business* passaram a se preocupar com o ensino de *management* ministrado nas escolas de engenharia, que, por sua vez, passaram a se interessar pelas dimensões organizacionais e pelas funções de alto nível consideradas de administração.

A compreensão da função diretiva veio por meio de Henri Fayol – ao propagar a separação das funções técnicas e administrativas da empresa –, mostrando a relevância e abrangência da função diretiva de alto nível que denominou funções do administrador. Taylor não se referiu à administração, restringindo-se ao *management*. Fayol usou ou dois conceitos no sentido clássico.

Fayol usava a nobreza da palavra administração para qualificar as funções diretivas de alto nível, mas conservava o conceito tradicional de *management* para definir os princípios sobre as tarefas industriais – o foco de oficina próximo de Taylor. Na França, a palavra administração, mesmo após Fayol, salvo poucas exceções, manteve o seu significado para a função pública, e as escolas de gestão continuaram com a terminologia clássica de *commerce (business)* e mais tarde *management*.

As ideias de Taylor e Fayol ganharam o mundo. A fama súbita tanto de Taylor quanto de Fayol fez surgir aceitações radicais e apoios incondicionais, mas também críticas ácidas e interpretações injustas e extremamente superficiais sobre ambos os autores. No entanto, nenhum outro autor até hoje teve o impacto e a importância para a criação da ciência da administração como Taylor e Fayol.

Taylor causou o impacto mais significativo para a criação e a aceitação de novo campo de saber que se propunha de forma tênue havia mais de 200 anos. Seus livros foram traduzidos rapidamente para mais de uma dezena de países. O momento histórico e a habilidade de Taylor marcaram a aceitação universal de uma nova ciência.

Fayol apresenta princípios claros para qualquer pessoa que lide com os temas administrativos. Por ter um viés ideológico normativo, parece não haver necessidade de demonstrações. São princípios quase autoevidentes e de aplicação prática, apresentados de forma simples e quase didática. Com Fayol a nova ciência floresce de forma simples e acessível.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBROW, M. *Bureaucracy*. London: Pall Mall Press, 1970.

AMATO, P. M. *Introdução à Administração Pública*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1958.

BABBAGE, C. *On the Economy of Machinery and Manufactures*. New York: Augustus Kelley, Bookseller (reprodução da quarta edição de 1835), 1963.

BACKHAUS, J. G. *The German Economic Tradition: From Cameralism to the Verein für Socialpolitik*. Manuscript, University of Maastricht, 1993.

BARNES, W. *Managerial Catalysts: The story of the London business School*. London: Paul Chapman Publishing, 1989.

BOYNS, T. *The Development of Managerial Control in British Firms, c. 1880-c. 1940*. *Journées d'histoire de la Comptabilité et du management*, 2010. Disponível em: <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-shs-00465803/>.

CHANDLER, A. *Strategy and Structure: chapters in the history of American industry*. Cambridge, MIT Press, 1962.

*The Visible Hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, Belknap: Harvard University, 1977.

DONNACHIE, I. *Robert Owen. Owen of New Lanark and New Harmony*. East Linton: Tuckwell Press, 2000.

*Robert Owen: social visionary*. Edinburgh: Birlinn, 2005.

DORWART, R. A. *The Prussian Welfare State Before 1740*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1971.

DRAKE, M. A. (coord.) *Encyclopedia of Library and Information Science*. New York: Marcel Dekker, 2003.

ELIAS, N. *The Civilizing Process*. Oxford: Blackwell, 1978.

FORRESTER, D. A. R. *Rational administration, finance and control accounting: The experience of cameralism*. *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 1, n. 4 p: 285-317, 1990.

FULMER, R.M. e WREN, D. A. *Is there anything 'new' in management?"* *Journal of management*, Vol. 2 n. 2, 1976, p. 71-5.

HANLEY, L. *History of Economic Thought*. New York: The Macmillan Co., 1949.

HOAGLUND, J.H. *management before Frederick Taylor*. *Proceedings of the Academy of management*. Coordenador Billi Goetz 1955, p. 15-24.

JHINGAN, M.L., GIRISA, M. e SASIKALA, L. *History of Economic Thought*. Delhi: Vrinda, 2012.

KANIGEL, R. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*. New York: Viking, 1997.

LE TEXIER, T. *The first systematized uses of the term management in the eighteenth and nineteenth centuries*. *Journal of management History*, v. 19 n. 2, 2013, p. 189-224.

LEPAWSKI, A. *administration: the art and science of organization and management*. New York: Knopf, 1952.

MOTTA, P. R. *Transformação organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MULDOON, J. e MARIN, D. B. *John Florio and the introduction of management into the English vocabulary*. *Journal of management History*, v. 18, n. 2, 2012 p. 129-136.

POLLARD, S. *The Genesis of Modern management: the study of the Industrial Revolution in Great Britain*. Harmondsworth: Penguin Books, 1965.

REDLICH, F. Academic Education for Business: Its Development and the Contribution of Ignaz Jastrow (1856-1937). *business History Review*, 31: 35-91, 1957.

RICHARDSON, H. G. *business training in medieval Oxford*. American History Review, 46: 259, 1940.

RODGERS, D.T. *Atlantic Crossings: Social Politics in a Progressive Age*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998.

RODRIGUES, L. M. P. L. GOMES, D: R: da R. A Aula do Comércio: Primeiro estabelecimento de ensino técnico profissional oficialmente criado no mundo. 2000. Disponível em: [http://www.researchgate.net/publication/228866666\\_](http://www.researchgate.net/publication/228866666_).

ROSENBERG, H. *Bureaucracy, aristocracy and autocracy: The Prussian experience, 1660-1815*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1958.

SASS, S.A. *The pragmatic imagination: A history of the Wharton School 1881 - 1981*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1982.

SCHNEIDER, E. *Sociologia industrial: relações sociais entre a indústria e a comunidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

SHELDON, O. Policy and policy-making. *Harvard business Review*, v. 4, 1925, p. 1-6.

SMALL, A. W. *The Cameralists: the pioneers of German social policy*. New York: B. Franklin, 1969.

SPENDER, J. C. *Underlying antinomies: a history of US graduate business education and its problems*, 2000. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228598298>.

SOUSCIN DE NORAY, B. *O movimento internacional da qualidade*. In LABOUCHEIX, V. (org.). *Tratado da Qualidade Total*. Lisboa: Rés-Editora, trad.1990.

URWICK, L. F. *The Pattern of management*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1956.

e BRECH, E. F.L. *Urwick and Brech's Making of Scientific management*. Bristol: Thoemmes, (textos

publicados na década de 1940), 2002.

USHER, A. P. Sources of modern *business* principles and practices. *Harvard business Review*, 3: 275-286, 1925.

WILSON, W. *O Estudo da Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1955.

WITZEL, M. *management History: Texts and Cases*. New York: Routledge, 2009.

*A History of management Thought*. New York: Routledge, 2012.

WREN, D.A. *The History of management Thought*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2005.



OS **50** MAIORES VULTOS  
DA ADMINISTRAÇÃO



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Brasil
- **Formação:** Sociologia
- **Universidades de atuação:** Fundação Getúlio Vargas, Universidade Federal de Santa Catarina, University of Southern California.
- **Organizações de atuação:** Departamento de Administração do Serviço Público (DASP); Deputado Federal (RJ), Assessoria na Presidência da República.

# Alberto Guerreiro Ramos (1915-1982)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Carinhosamente apelidado como “o velho guerreiro”, Alberto Guerreiro Ramos introduziu de maneira distinta e pioneira o estudo da sociologia no campo de estudo das organizações brasileiras. Sua abordagem traz para o campo da administração, sobretudo no Brasil, novas percepções sobre o ambiente da administração. Considerava a sociologia como a ciência dos oprimidos e destacava a relevância do seu conhecimento pela necessidade de saber para aplicá-la, amparando na necessidade de conhecer a realidade social. Ao analisar a sociologia a partir da perspectiva organizacional destaca elementos de perspectiva diferenciada para o campo da gestão – tal como a racionalidade.

Pela sua atuação tanto na academia como na prática, é apontado como intelectual engajado com os destinos do País, além de um dos principais sociólogos a instituir no País a análise crítica sobre os sistemas sociais organizados. No campo da gestão, dentre os brasileiros é um dos nomes de maior destaque em termos de lembrança pela sua contribuição. No papel de professor, suas aulas eram compostas de análise do contexto político e o papel dele nesse contexto. Enquanto político foi o deputado federal que elaborou projeto que regulamentaria a profissão de administrador no País. Mesmo sendo um fenômeno brasileiro nota-se que seu trabalho ainda não foi devidamente explorado no País, porém estudos recentes apontam que a abrangência de sua influência transcende o campo de estudo brasileiro. Sua passagem pelos Estados Unidos deixou rastros, sendo que atualmente existem pesquisadores voltados para a análise de sua produção acadêmica.

Sua atuação profissional inclui passagem, na década de 1940, no Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) onde exerceu funções técnicas e burocráticas. Durante o mesmo período, publicou no periódico do departamento – a ainda existente “Revista do Serviço Público” – resenhas e artigos sobre diferentes obras e autores clássicos na história do pensamento sociológico

(Tenório, 2010). No período entre 1950-1960 se destacou entre os estudiosos do destino do País a partir da perspectiva nacional – desenvolvimentista. Cassado em 1964, durante o regime militar, se transferiu para os Estados Unidos da América, onde foi reconhecido como o pioneiro na introdução da fenomenologia nos estudos de administração pública daquele país. Exilado veio a falecer décadas depois no exterior.

Em “Mito e Verdade da Revolução Brasileira” (1963) demonstra seu potencial crítico em relação às questões governamentais e da ciência social – sobretudo os marxistas –, apontando inclusive para a alienação da elite brasileira. Em *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*, descreve os elementos da administração pública brasileira. A busca pela redução do conhecimento à realidade brasileira foi característica marcante do autor. Na obra *A Redução Sociológica* (1958) define o que entende pelo processo reducionista, a atitude parentética e o homem parentético. O processo reducionista é apresentado pelo comportamento acrítico dos indivíduos. A atitude parentética, a posição crítica em relação aos conceitos estrangeiros. O homem parentético, aquele que se posiciona como espectador em relação a vida social.

Fruto de 30 anos de pesquisa e reflexão e proposta de embrião para uma agenda de pesquisa pública *A Nova Ciência das Organizações* (1989), onde analisa o determinismo de mercado orientador do estudo organizacional e destaca a relevância da racionalidade substantiva. A análise da sociedade de dá a partir da economia, isonomia e fenomenia. Na análise da racionalidade a contribuição oferece uma preocupação alternativa à perspectiva vigente da racionalidade instrumental – utilitarista - presente na área da gestão, em contrapartida à racionalidades substantiva – pautada em valores como referência. Assim, propõe o paradigma paraeconômico, em que o mercado é limitado e regulado, como contrapartida à realidade social multicêntrica em que predominam elementos substantivos não considerados dentro da racionalidade funcional.

Guerreiro Ramos se mostrou como um profissional crítico da realidade, demonstrando os elementos críticos da sociedade e, conseqüentemente, gestão organizacional. Seus estudos permanecem atuais e aplicáveis à realidade brasileira.





**Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em História
- **Universidades de atuação:** MIT; Harvard business School
- **Organizações de atuação:** Marinha Americana (durante a Segunda Guerra Mundial, anos depois viria a realizar o PhD)



Alfred Chandler

(1918-2007)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Chandler é reconhecido por suas análises e grande contribuição sobre a inovação organizacional e industrial, estudos contemporâneos em *management* e sobretudo sobre a história empresarial norte-americana. Carregava uma perspectiva perfeccionista: gostava de ter a certeza de ter alcançado o melhor possível antes de oferecer seus trabalhos para publicação.

Afirmava ser o *business* uma área altamente negligenciada no estudo da história. Apontava a relevância de buscar compreender as diferenças entre períodos e a complexidade envolvida nos fatos, para a compreensão do contexto. Seu trabalho foi fortemente centrado no papel e crescimento das grandes empresas nos anos de formação das bases do capitalismo empresarial moderno, entre os anos 1850-1920. Defendia também que as melhores análises das empresas deveriam considerar principalmente a sua história.

O contexto histórico das organizações influencia sobremaneira os seus destinos. Para ele as organizações líderes são aquelas cujos fundadores e executivos seniores entendem a lógica dinâmica do crescimento e da competição no contexto do capitalismo industrial moderno.

Em 1962 Chandler publicou *Strategy and Structure*, que viria a ser considerado por muitos uma indicação dos primeiros grandes fundamentos do planejamento estratégico moderno. Chandler reverteu a visão tradicional, mostrando a estrutura como um instrumento dinâmico

a ser alterado quando se mudam as estratégias de ação. Comprovou sua proposição por meio de análises históricas de empresas bem-sucedidas. Suas observações apontaram que a estrutura seguia a estratégia, mas as alterações somente ocorriam quando se verificava alguma ineficiência.

Para Chandler, empresas de sucesso têm uma estrutura compatível com suas estratégias. O planejamento estratégico envolve a articulação de objetivos de longo prazo, a definição de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para alcançar o resultado esperado. A estrutura reflete a organização criada para administrar as atividades que permitirão atender a estratégia adotada.

Defendia também a dicotomia entre centralização e descentralização. A centralização se daria pela coordenação do planejamento estratégico a partir do centro; a descentralização pelo o desempenho das atividades cotidianas por parte das unidades de negócios.

Em 1977 publicou *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American business*, que veio se tornar sua obra central, e cuja contribuição apresentada foi reconhecida com o Prêmio Pulitzer. Na verdade, começou a escrevê-la cerca de cinco décadas antes de sua publicação, quando, com outros parceiros, decidiu registrar a história moderna dos negócios. Por isso o livro tratava de temas mais contemporâneos, como as revoluções em transportes, comunicação, distribuição e produção em massa. Nas abordagens, apresentou uma atenção especial aos aspectos gerenciais. Narrou a emergência das firmas integradas verticalmente, revelando lições fundamentais sobre como organizações reorganizam suas fronteiras e estruturas para gerar inovações eficientes e efetivas.



**Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Engenharia elétrica
- **Organizações de atuação:** General Motors



Alfred Sloan

(1875-1966)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Alfred Sloan influenciou o pensamento de grandes nomes da gestão, seja no meio acadêmico ou da prática, especialmente pelo caráter inovador de suas ideias e ações. Seu nome é fortemente associado ao período em que esteve à frente da General Motors (GM) – cerca de quatro décadas.

Em 1923, o mercado automobilístico norte-americano enfrentava uma grande crise. Nesse ano, Sloan ingressou na GM, e à frente da empresa introduziu medidas inovadoras, que mudaram drasticamente o rumo do setor e, sobretudo, daquela que viria a se tornar a maior empresa do mundo. Entre os feitos que diferenciaram sua atuação estava o que denominou “descentralização federal”, além da introdução do pensamento estratégico sistêmico.

A “descentralização federal” refletiu na divisão da empresa em unidades autônomas separadas, sujeitas ao controle político e financeiro de pequenos grupos de funcionários. Na verdade, foi um precursor do que, décadas mais tarde, seriam as unidades de negócio. Essa medida acarretava níveis de descentralização condizentes com a autoridade necessária ao processo decisório e a definição de novos rumos para a organização. Diferentemente do que predominava à época, Sloan utilizava e incentivava, no cotidiano da organização, a abordagem de resolução de problemas coletivamente, como provocações para uma gestão mais participativa.

A introdução do pensamento estratégico sistêmico foi uma posição inovadora para a época, permitindo novas

formas de gestão, sobretudo a autonomia das unidades descentralizadas. Decisões próximas do local, foco no consumidor e no produto por unidade de produção, controles financeiros locais conduziam a um formato de gerir a grande empresa como se fossem organizações separadas.

Em adição, introduziu as ideias de gestor profissional e de novos produtos para novos mercados. Sloan foi copiado frequentemente por gestores de grandes negócios.

Suas decisões refletiam a relevância das preferências dos consumidores no processo produtivo e de gestão. Visionário, acrescentou o elemento do *marketing* na gestão, introduzindo inovações presentes até os dias de hoje, como as atualizações frequentes de modelos com a introdução de acessórios e a diversidade de modelos ofertados por uma mesma empresa.

Seu livro – *My Years with General Motors* - foi um *best-seller* instantâneo, que influenciou sobremaneira o campo da administração. Recebeu o reconhecimento de muitos empresários de várias gerações, além de autores e pensadores sobre administração. Nesse livro, com base na sua experiência, descreve o cotidiano da alta administração empresarial e os métodos utilizados na busca por soluções. Destacou a interdependência entre os aspectos técnicos, organizacionais e pessoais na gestão. Ressaltou o papel básico da alta administração como de motivar e gerar oportunidades para seus executivos.

Contrariando as práticas centralizadoras de sua época, incentivou uma abordagem participativa e coletiva na resolução de problemas. Assim, adiantou uma proposta que ganharia mais força somente décadas mais tarde.

Um dos expoentes influenciados por Sloan foi Peter Drucker, que descreveu a intenção do autor como a de estabelecer a nova profissão de gestor profissional como um líder e decisor. Dentre as lições derivadas, tanto da obra como de seu convívio, Drucker destaca: 1. A construção da empresa por intermédio de admiração pessoal inspiradora, confiança na integridade, nas políticas e estratégias; 2. O exercício da posição do administrador pela força dos fatos e não pela personalidade; 3. O trabalho do gestor profissional como o de colocar as forças das pessoas em ação; 4. A liderança como motivadora de desempenho e da confiabilidade; 5. O gestor profissional como um servidor.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Alemanha
- **Formação:** PhD em Sociologia
- **Universidades de atuação:** Columbia University, Harvard University, University of California e The George Washington University (atual)
- **Organizações de atuação:** Senior Advisor na Casa Branca 1979-1980; Organizações sem fins lucrativos com a “Rede Comunitária”.

# *Amitai Etzioni*

*(1929)*

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Autor de dezenas de livros, na área da administração seu trabalho recebe destaque pela abordagem estruturalista e a psicossociologia das organizações. Além do campo da administração, Etzioni tornou-se conhecido pela atuação no campo socioeconômico, sendo caracterizado na imprensa norte-americana como o guru do movimento comunitário. Frequentemente Etzioni comenta na mídia temas relacionados a questões comunitárias, democracia, paz e guerra. No ano de 2001 Etzioni foi nomeado um dentre os “Top 100” intelectuais dos EUA em termos de citações na obra de Richard Posner: *Public Intellectuals: A Study of Decline*.

No campo da gestão, defende o caráter dinâmico das organizações e a necessidade de evolução. Aponta como um importante fator para o alcance de objetivos organizacionais a sua estrutura de autoridade, bem como a compatibilidade entre ambos (Etzioni, 1959). A existência de incompatibilidade entre estrutura e objetivos pode acarretar desvirtuamento do foco entre objetivos principais e secundários.

A grande contribuição de Etzioni foi introduzir e mostrar a relevância do estruturalismo na análise organizacional.

Achava não ser possível entender as pessoas dentro da organização do trabalho pela visão singular e unilateral de dimensões comportamentais como a motivação. Classificou organizações pelo tipo de controle – valores, força e remuneração – como normativas, coercitivas e utilitárias. O tipo de controle determinaria o uso da autoridade.

Estudou a origem dos conflitos por necessidades organizacionais e individuais, além de explicitar outros fatores intervenientes, como racionalidades, disciplina e liberdade, hierarquia e relações. Para Etzioni alguns conflitos são inerentes à vida organizacional e praticamente impossíveis de serem eliminados.

Ao longo de sua carreira, também abordou temas diversos afetos à administração pública, tais como a questão da pobreza, o terceiro setor, corrupção e ética. Com relação a projetos de melhorias socioeconômicas, propõe a análise das medidas antipobreza com maior entendimento sobre as forças que afetam as suas implementações.

Na década de 1970, Etzioni adiantou a discussão sobre a relevância do terceiro setor, seja na necessidade de confiança ou como alternativa para a redução do papel do governo e envolvimento do setor privado (Etzioni, 1973). De outra parte, a temática da corrupção e ética é apresentada, ainda, com a realização de paralelos sobre a relevância do tema em áreas de conflito social – tal como países em guerra ou situação de recuperação –, caracterizando como elemento importante o cuidado humanitário.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Inglaterra
- **Formação:** PhD em Business
- **Universidades de atuação:** University of Oxford, University of Bath
- **Organizações de atuação:** Consultor de empresas

Andrew Pettigrew  
(1944)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Andrew Pettigrew é um autor e consultor de grande prestígio, sobretudo no Reino Unido, onde desenvolveu trabalhos práticos de grande impacto e reconhecimento público. Seu prestígio acadêmico é igualmente elevado, tendo publicado mais de uma dezena de livros e mais de 100 artigos.

Dedica seus esforços de pesquisa fundamentalmente a questões relacionadas a inovação, mudança e governança corporativa de organizações públicas e privadas. Seus artigos sobre inovação possuem grande circulação não só no meio acadêmico como entre profissionais da gestão.

Na Universidade de Bath, fundou e dirigiu o Centro para Estratégia e Mudança Corporativa, centro líder no tema na Grã-Bretanha. Atualmente vem estudando a conexão entre liderança, mudança e performance em grandes organizações.

Um aspecto diferenciador de seu trabalho são suas abordagens sobre a mudança, em que destaca o contexto histórico das organizações no ambiente industrial. Reflexo dessa característica é sua obra *The Awakening Giant* (1985), sobre fatores de sucesso e fracasso no processo de mudança, abordando condições políticas, econômicas e sociais que influenciaram o declínio das empresas manufatureiras no Reino Unido. Apresenta como diferencial metodológico e analítico a relação entre o contexto da mudança e o conteúdo do processo ao longo do tempo. Nesse sentido, critica a literatura voltada para a

mudança organizacional por ser acontextual, a-histórica e aprocessual. A mudança estratégica é um processo que deve observar, simultaneamente, o contexto interno e o externo da organização.

Justifica ser a perspectiva mais contextualizada e dinâmica, necessária para melhor apoio e relacionamento entre pesquisadores da gestão, com as ciências sociais e usuários.

Ao descrever seu trabalho sobre culturas organizacionais, Pettigrew (1979) destaca o estudo do processo longitudinal das organizações, que, assim como os sistemas sociais, devem ser explorados como sistemas contextualizados e contínuos – com passado, presente e futuro.

Nessa perspectiva, a análise prioriza o processo de “se tornar” – ao invés de ser – a elaboração estrutural e os mecanismos de poder.

O processo de mudança deve ser entendido a partir dos contextos externos e internos além dos processos – atores da mudança, modelos, padrões, formulação e implementação.

Crítico do campo de estudos de estratégias, Pettigrew (1992) aponta a limitação das pesquisas sobre o processo em si, em função do que caracteriza como falta de discurso explícito sobre os fundamentos analíticos.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Brasil
- **Formação:** Administrador
- **Universidades de atuação:** Fundação Getúlio Vargas, entre outras universidades brasileiras.
- **Organizações de atuação:** Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp); Governo Federal.

# Belmiro Siqueira

(1921-1986)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Belmiro Siqueira participou ativamente no grupo que pleiteou a instituição e legalização da profissão de administrador no Brasil. Foi um dos representantes no esforço pela regulamentação da carreira, que ocorreu em 9 de setembro de 1965, pela promulgação da Lei nº 4.769/65, que dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração. Em reconhecimento por sua atuação de destaque para o reconhecimento do papel do administrador nos rumos do País, após a sua morte recebeu o título de Patrono da categoria dos administradores no País.

Destacava a relevância de uma visão mais humana na Ciência da Administração e a educação como elemento de integração e de preparação geral à vida, além de instrumento para o alcance da felicidade. O aprendizado gerado pela educação proporcionaria atitudes estéticas – que impactam no indivíduo – e atitudes éticas – que impactam nos demais. As profissões, no seu entendimento, seriam resultantes de aprendizados e processos educacionais. Dada a importância do resultado da atuação profissional no cotidiano do coletivo, Belmiro Siqueira destacava a relevância do aprendizado de atitudes éticas e valores humanísticos. Ao refletir sobre a formação do administrador buscava destacar o conteúdo das diferentes possibilidades de atuação profissional, seja como pesquisador, professor, consultor, analista, gerente, assessor ou administrador geral.

Sua trajetória profissional incluiu a atuação no meio acadêmico, em consultoria e como funcionário público de carreira. Lecionou em cerca de 25 universidades brasileiras, a maior parte do tempo como docente dedicado na Fundação Getúlio Vargas. Como consultor, apoiou governos com estudos voltados para a melhoria da gestão. Na área federal foi diretor-geral do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP); na área estadual, principalmente no Rio de Janeiro, exerceu a função de diretor da Escola do Serviço Público do até então Estado da Guanabara (1966). Foi também um dos responsáveis pela coordenação da reforma administrativa do Ministério da Administração.

No Conselho Federal de Administração, atuou como vice-presidente entre os anos de 1977 e 1986. Durante o período contribuiu sobremaneira para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da Administração como ciência e profissão intensificando a luta pela afirmação da existência da profissão de administrador, além de participar da criação dos Conselhos Regionais de Administração em diversas capitais do País. No ano do seu falecimento, em 1986, encontrava-se no exercício do cargo de presidente do CFA.

Devido à sua representatividade dentro da profissão, no ano de 1990, Belmiro Siqueira foi outorgado *post-mortem* como Patrono dos Administradores, título que lhe confere, merecidamente, homenagens até os dias atuais.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Índia
- **Formação:** PhD em Administração
- **Universidades de atuação:** University of Michigan, Indian Institute of management
- **Organizações de atuação:** Indústria. Consultoria.

C. K. Prahalad

(1941-2010)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

C. K. Prahalad foi um pesquisador focado fundamentalmente em práticas, além de carregar uma forte preocupação com as dimensões sociais da produção. Para ele, pensar sobre como as coisas acontecem e deveriam acontecer era mais relevante do que simples análises da realidade.

No campo da estratégia, buscou analisar a competitividade a partir dos recursos internos às organizações, destacando aqueles existentes a partir das competências essenciais. Prahalad recuperou e enfatizou dimensões externas das organizações no planejamento estratégico. Por exemplo, muitas práticas de incorporar ou deduzir habilidade e competências da área estratégica se popularizaram após suas obras.

A noção de competência essencial é central no pensamento de Prahalad, pois são essas as capazes de oferecer vantagem estratégica (ou competitiva) para a organização.

Em sua obra central, *Competing for the Future* (1995), (Competindo pelo futuro), escrito em coautoria com o então doutorando Gary Hamel, propôs revisões em práticas correntes como: a reformulação estratégica menos com base na adequação (*fit*) e mais fundamentada na noção de adaptação (*stretch*) e o acesso a recursos por meio da colaboração com competidores.

Por ter conhecido a pobreza na Índia, optou por confrontar esse contexto propondo soluções mais criativas e desafios para a gestão organizacional.

Refere-se aos pobres como os consumidores no fundo da pirâmide como um mercado promissor – um mercado colossal: a esmagadora maioria da população do mundo. Defendia na importância de transformar essas pessoas em consumidores ativos. Na sua opinião, as empresas estão focadas nos consumidores de alta renda e julgam os pobres como um problema dos governos. Para ele, as empresas devem rever as suas estruturas de custos e de produtos para produzir bens com preços que essa população possa pagar. Assim, desenvolveu o conceito de fortuna da Base da Pirâmide, como forma inovadora de conjugar preço, performance e *trade-offs* de produto.

Para Prahalad, de certa forma, as empresas estão criando produtos com menos recursos e vendendo por preços menores, gerando desafios de maior globalização, aumento da complexidade nas cadeias de conhecimento e interdependências além das fronteiras. Em contrapartida, tais inovações tornam os produtos e serviços acessíveis para um número maior de consumidores. Esse comportamento é perceptível em países em desenvolvimento, onde empreendedores encontram dificuldades de tecnologia e capital, e contornam a realidade apresentada via inovação.

Prahalad desde cedo foi otimista com as conexões via internet, pois ela ajudou a redefinir o conceito de consumidor, proporcionando transparência aos consumidores e criando um novo relacionamento empresa-consumidor. Previu os diálogos dos consumidores com as empresas. Por serem os clientes via internet proativos, poderiam participar até mesmo no desenvolvimento de produtos.

Comunidades de consumidores são compostas de pessoas com preocupações em comum – mesmo que não estejam situadas próximas geograficamente, são cada vez mais informadas, conectadas, detentoras de poder e ativas. Para Prahalad, o valor é criado a partir de experiências e conjuntos de atores – empresas e consumidores. A interação é o momento da criação ou redução do valor.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Brasil
- **Formação:** Doutor em Administração
- **Universidades de atuação:** Fundação Getúlio Vargas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e Universidade Metodista de São Paulo

# Carlos Osmar Bertero (1937)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Carlos Osmar Bertero figura na atualidade como um dos maiores nomes da gestão no País. Segundo autodefinição, seus principais interesses de pesquisa estão ligados ao estudo das organizações e de estratégia, dedicando 80% do seu tempo ao primeiro tema e 20% ao segundo.

Costuma destacar que pessoas de sua geração que se dedicaram à vida acadêmica – nas mais diversas áreas – realizaram estudos de pós-graduação no Exterior. No seu caso, seu destino foi os Estados Unidos, onde realizou os cursos de mestrado e doutorado. No curso de doutorado, buscou mesclar temas da administração pública e privada, dadas as demandas institucionais do momento por parte da Fundação Getulio Vargas – incorporando a ideia de administração pública e de empresas “debaixo do mesmo teto”. Acredita que o ensino da administração e do *management education*, no País e no mundo, coincide com um fenômeno de hegemonia norte-americana, em aspectos militares, econômicos, tecnológicos e educacionais.

O maior diferencial da produção de Bertero está na análise, em momentos distintos, da produção acadêmica brasileira na área de administração, em termos de ensino, pesquisa e aplicabilidade. Sua produção analisa minuciosamente o campo, apontando contribuições substanciais para o avanço no País.

Consequência de sua trajetória, presidiu a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad) durante o período de 2004-2008. Atuou também como diretor e editor da Revista de Administração de Empresas (RAE) – da Fundação Getulio Vargas – e atualmente integra o Comitê de Política Editorial do periódico – um dos periódicos de maior representatividade na área dentro do Brasil.

Preocupado com a relação entre academia e prática na administração brasileira, em *A Evolução da Análise Organizacional no Brasil* (1994) descreve que o primeiro momento dos estudos organizacionais foi marcado por uma trajetória de inclinação predominantemente acadêmica e com menos preocupação com sua aplicabilidade – a prática. Em termos de avanços no campo de estudos da administração, ressalta a relevância do avanço da qualidade das pesquisas em termos metodológicos – que aponta como pressuposto básico da ciência. Observa ainda a relevância da reflexão sobre o eventual distanciamento entre o que se escreve e publica e a prática da administração – o que considera um problema brasileiro e mundial.

Complementando a questão da evolução do campo no país, Bertero propõe o questionamento sobre a qualidade e a relevância da produção acadêmica. Essa discussão está presente em *Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local* (1999), fruto de interações com os autores Miguel Pinto Caldas e Thomaz Wood Jr. Nessa obra está presente a análise sobre a qualidade da produção científica no Brasil, com destaque para elementos como o crescimento quantitativo da pesquisa na área, limitações em termos de qualidade, que são acompanhados de falhas epistemológicas, deficiência metodológica, falta de originalidade prática, mimetismo e produção periférica. São proposições para sanar carências da área: o estabelecimento de critérios claros e bem-definidos de avaliação da produção, além de um modelo para a avaliação de trabalhos científicos na área – sobretudo em função da diversidade em uso. A defesa é de um momento da administração no Brasil que seja focado no aprimoramento qualitativo.

Em suas próprias palavras, Carlos Osmar Bertero destaca que outro aspecto que marca sua trajetória está no fato de nunca ter aderido à ala crítica dos estudos da gestão, sem, porém se considerar um estudioso ingênuo com relação aos temas explorados no *mainstream*.

Observação: Informações obtidas durante entrevista com o mesmo.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país)** : Irlanda
- **Formação**: Mestre em Administração
- **Universidades de atuação**: London business School
- **Organizações de atuação**: Royal Dutch Shell

# Charles Handy

(1932)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Reconhecido como filósofo da gestão, a carreira profissional de Charles Handy teve início na empresa de óleo Royal Dutch Shell, tendo sido enviado para operações de escavação em Bornéus. Consequência da experiência nessa empresa, percebeu a pouca proximidade entre seu trabalho e os objetivos dados pela empresa. Via os lucros como um meio para os fins, mas não o fim em si.

Seus livros foram muito populares nos anos 1980 e 1990. Em sua obra, destacou o caráter mutante dos planos, além da necessidade de rever suposições vigentes – tais como o papel das pessoas, flexibilidade, nova economia, hierarquias.

Desempenhou papel fundamental no redesenho do ensino de *management* na Grã-Bretanha, entre as décadas de 1960-1970.

Ao longo de um ano no MIT, Handy notou diferenças significativas nos métodos de ensino dessa universidade. De regresso à London *business* School, ajudou nas mudanças curriculares baseando-se na sua experiência norte-americana. Para ele, o processo de mudança de atitude é um sistema e, portanto, somente uma parte do processo educacional.

Em *Gods of management* (1978), se utiliza dos nomes de deuses gregos antigos para apontar a existência de quatro tipos de culturas/filosofias de *management* nas organizações: 1. Clubes (Zeus), organizações em que a personalidade e o poder de uma pessoa predominam,

de modo a existir a convergência para a centralização de poder; 2. Tarefas (Atenas), organizações em que predominam projetos, com equipes de desenvolvimento e criatividade; 3. Existencial (Dionísio), organizações que permitem ao indivíduo atuar com liberdade; 4. Papel/função (Apolo), organizações dominadas por regras e procedimentos, portanto, as funções independem das pessoas que as ocupam. Importante destacar que a nomenclatura ou distinção de culturas adquire caráter didático, uma vez em que num mesmo ambiente pode coexistir mais de uma tipologia.

Em *The Age of Unreason*, Handy mostra ter a organização vários tipos de pessoas; propõe a existência de três bases para a contratação de profissionais: 1. O núcleo de técnicos e gestores profissionais cujo conhecimento e habilidades são essenciais às empresas e onde devem constituir o quadro permanente e de longo prazo; 2. Especialistas terceirizados a serem envolvidos no trabalho conforme a necessidade; 3. Força de trabalho não essencial e portanto flexível, com atuação parcial ou sazonal. A partir das tipologias derivam as expectativas, as formas de administração e a remuneração.

Handy sempre trabalhou com diversidade de modelos organizacionais, por culturas ou pessoas, revelando não acreditar nas organizações como algo homogêneo. Em todos os seus modelos previa comunicação e coexistência entre esses. Assim, via o desafio dos gestores do futuro como o de gerenciar a diversidade de pessoas e grupos de forma equilibrada.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Cientista Político
- **Universidades de atuação:** University of Minnesota, Yale University

# Charles Lindblom

(1917)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Lindblom iniciou sua carreira acadêmica na University of Minnesota; contudo, em função de seus pensamentos distintos dos colegas, transferiu-se para a Universidade de Yale, onde sua parceria com Robert Dahl, em ciências políticas, significou o reconhecimento de sua alta competência profissional e inovadora. Publicou muitos livros e ganhou amplo apoio de profissionais de outras disciplinas além da administração pública, como de outras ciências sociais e de estudiosos das áreas financeira e orçamentária.

Em 1970, recebeu a menção de professor mais prestigiado dessa Universidade.

Começou seu trabalho com um foco na política pública como um processo incrementalista, e ao longo dos anos foi incorporando novas ideias, sobretudo as relacionadas à crítica social.

Durante a década de 1950, Lindblom desenvolveu a teoria do incrementalismo, mostrando a elaboração de políticas públicas como resultante de um processo de interações e adaptações entre uma diversidade de atores – com diferentes valores, informações e interesses. Para os formadores de políticas, advogava, ao invés de propor mudanças radicais, a introdução de mudanças incrementais ao longo do processo, notadamente em função de limitações de informações e tempo.

Em *The Science of Muddling Through* (1959), destaca como a perspectiva incrementalista, pragmática e plu-

ralista influenciou a administração pública, sobretudo a americana. As ideias de Lindblom influenciaram muitos estudiosos de formulação de políticas e de processos de decisão em grandes organizações. Sobre o processo decisório, desenvolve a visão alternativa a respeito da racionalidade. Difere dos demais autores dessa corrente por ser partidário do incrementalismo, por ajustes mútuos, envolvendo amplas dimensões sociais e políticas, pois julga serem partes integrantes do papel do administrador no processo de decidir.

Administrar é ser bem-sucedido apesar das confusões, da falta de conhecimentos, dos eventos e circunstâncias. Dentre os elementos presentes em processos decisórios, aponta para a racionalidade limitada, o baixo volume de informações e o pouco (ou nenhum) uso de teoria como subsídio no processo decisório.

Muitos autores trabalharam nas limitações racionais e no contingencialismo do processo decisório. Lindblom no entanto se distinguiu dos demais por ver o processo de se concentrar em passos sequenciais mesmo se desligado de grandes temas como positivo. O incrementalismo produzia resultados e resolvia conflitos ao longo do processo.

Em *Politics and Markets: the world's political economic systems* (1980), analisa a relação entre sistemas políticos e mercados, com forte discussão sobre as dimensões democráticas em uma perspectiva histórica. Em *Democracy and the Market System* reconhece deficiências nas políticas incrementais como nem sempre eficazes e inadequadas para a solução de problemas. Entretanto, mesmo assim advoga ser a melhor forma, dados os efeitos aprisionadores das empresas e mercados, as desigualdades políticas, entre outros.

No seu trabalho mais recente, *The Market System: What It Is, How It Works, and What To Make of It* (2001), relaciona a discussão do mercado com questões políticas, democracia e mudanças sociais. Mercados são diferentes de sistemas de mercados, pois esses sistemas somente existem quando mercados se proliferam e se conectam uns aos outros em modos peculiares. No entanto, para Lindblom, por serem genéricas, as formas de controle social são válidas tanto para a área pública quanto para a área privada.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Economia (não completo); uma série de universidades concedeu-lhe títulos de doutor honorário
- **Organizações de atuação:** Públicas e privadas, como a New Jersey Bell Telephone Company e a Rockefeller Foundation

# Chester Barnard

(1886-1961)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Chester Barnard estudou economia, mas não chegou a receber diplomas, embora a influência de seu trabalho lhe tenha valido distinções honoríficas por várias universidades. Apesar de ter dedicado sua vida profissional integralmente à gerência de grandes empresas, tornou-se uma referência na ciência administrativa, tendo inclusive influenciado muitos autores acadêmicos. Como executivo, achava os textos sobre teorias organizacionais pouco realistas ou práticos, além de atribuírem uma ênfase excessiva a comportamentos racionais.

A partir de sua experiência como presidente das empresas New Jersey Bell Telephone Company e na Rockefeller Foundation, Barnard escreveu *The Functions of the Executive* (1938), livro que se tornou um marco na história da administração. Nele destacou questões como a importância da legitimidade para o exercício da liderança e do equilíbrio entre as dimensões humanas e tecnológicas nas organizações (Gabor e Mahoney, 2010).

Os escritos de Barnard englobam vários temas de gestão e com perspectivas variadas, refletindo não só a sistematização de sua experiência profissional, mas também conhecimentos de ciências sociais.

Para ele a organização deveria estar em equilíbrio dinâmico entre as dimensões internas e externas. A função principal do executivo seria então manter esse equilíbrio nas perspectivas da eficiência e da eficácia. Possivelmente, Barnard foi o pioneiro em distinguir eficiência e eficácia.

cia. Eficácia significava o alcance dos objetivos, e eficiência se relacionava à vontade das pessoas em contribuir para o bem da organização em termos de trabalho, tempo e habilidades.

Para ele, a vontade depende daquilo que os empregados recebem da organização. Além de mostrar o valor do dinheiro, Barnard lembra outros fatores que poderiam gerar satisfação, antevendo, de certa forma, as propostas de Maslow e Herzberg.

Para se obter eficácia, as necessidades dos funcionários devem ser satisfeitas. Ambos, incentivos e contribuições, são avaliados subjetivamente por cada participante. A eficiência acontece quando a pessoa percebe o valor dos incentivos como ultrapassando o valor da contribuição. Por causa desse julgamento individual, a organização deve privilegiar a atenção às pessoas e considerar o equilíbrio entre o incentivo e a contribuição.

Ao lidar com trabalho do executivo, Barnard ressaltava a responsabilidade como sua mais importante função e valorizava a organização informal, pois concebia a estrutura formal da organização como uma ficção humana.

Mostrava ainda ser a capacidade intelectual do grande executivo a de conceber processos de raciocínio lógico “mas desvantajosos se não estiverem subordinados a processos intuitivos altamente desenvolvidos”. Esse tema influenciou sobremaneira o pensamento de Herbert Simon, que, prosseguindo esses estudos, foi, mais tarde, agraciado com o Prêmio Nobel.

Em *Organization and management: selected papers* (1948), obra mais trabalhada de forma interdisciplinar, revela maturidade em análises das interações humanas em relações econômicas. Apresenta uma análise sistematizada das organizações, composta de teorias da psicologia sobre motivação e comportamento, teorias sociológicas sobre a interdependência e cooperação. Na verdade, sempre conceituou a organização como um sistema de cooperação e a liderança como fator primordial para o alcance dessa cooperação.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Comportamento Organizacional
- **Universidades de atuação:** Harvard e Yale University
- **Organizações de atuação:** IBM, Shell, Du Pont e Departamento de Estado Americano, além de outros organismos governamentais.

*Chris Argyris*  
(1923-2013)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

A principal contribuição de Argyris está relacionada ao desenvolvimento do potencial dos indivíduos na organização.

De início, Argyris foi um grande estudioso dos conflitos entre o indivíduo e a organização. Trata o conflito como sendo essencialmente de personalidade e de percepções em nível individual e de pequenos grupos organizacionais. Individualmente, cada pessoa, quando se insere a uma organização, tem um nível de expectativas a serem atendidas, mas que estão simultaneamente em constante alteração. No entanto, presume uma incompatibilidade inerente entre as necessidades da organização e as necessidades e aspirações das pessoas. Por possuir objetivos predeterminados, a organização impõe ao indivíduo um comportamento intencional de dependência, submissão ou consentimento, que se contrapõe a objetivos individuais de poder, autonomia e independência.

Para Argyris, as pessoas têm necessidades ou tendências à autorrealização, mas as organizações as tratam como crianças. Restrições formais oriundas da especialização e definição rígida de tarefas geram conflitos entre as personalidades e as práticas gerenciais decorrentes, conduzindo à apatia, ao absentéismo e à resistência.

Por isso, Argyris vê o conflito indivíduo-organização como construído na própria estruturação e gerência da tarefa. Assim, retrata o conflito como uma discrepância entre aspirações individuais e imposições organizacionais.

O trabalho em comportamento organizacional iniciou-se com a observação de distintas conexões, como a criação de políticas e práticas que inibem a eficiência nas organizações e, conseqüentemente, a aparente dificuldade dos indivíduos em mudar tais fatos. Se o potencial de cada indivíduo for realizado, os benefícios são revertidos para

a pessoa, o grupo e a organização. Contudo, na prática, o cotidiano das organizações reflete a dificuldade de relacionamento interpessoal e rotinas defensivas. Por isso, ele analisou os mecanismos de defesa individuais utilizados para a resistência às mudanças.

Conforme Argyris, seres humanos produzem ação ao ativar padrões armazenados nas suas mentes, que implementam as intenções – que podem ou não ser alcançadas.

Em associação com Donald Jchön, Argyris examinou o contexto contraditório existente nas organizações da natureza estável e ao mesmo tempo dinâmica e mutante. Foi observado o conflito entre as rotinas defensivas e a manutenção das mudanças na cultura, assim como a dificuldade de reconhecer tais contradições. A partir do estudo, os autores criaram o Modelo I e o Modelo II.

O Modelo I descreve base de ações gerenciais, denominada “teorias em uso e raciocínio defensivo”, amparada na unilateralidade e no controle... Esse modelo é caracterizado por: 1. Estabelecimento de objetivos unilaterais; 2. Maximização de ganhos e minimização de perdas e de dependência de terceiros; 3. Restrição da geração ou expressão de sentimentos negativos em público; e 4. Racionalidade e objetividade como elementos de proteção.

No Modelo II os autores apontam a relevância da aprendizagem organizacional, em que os administradores se pautam em informações. Esse modelo especifica como os fatores contraproducentes ao aprendizado e à ação eficiente podem ser reduzidos e inibidos. São características os seguintes fatos: 1. Informação válida como base para a ação; 2. Ação fundamentada em informação pertinente e envolvendo todos os atores que tenham responsabilidade na questão; 3. Geração de comprometimento interno com a escolha.

Argyris ficou bastante conhecido pela sua perspectiva de desdobrar o processo de aprendizado simples e de enlace duplo. O aprendizado de enlace simples é caracterizado pela resposta a um problema amparada em normas. O aprendizado de enlace duplo questiona as suposições utilizadas para a resposta, por intermédio da participação de atores que confrontem pressupostos e, portanto, acarretem mudanças.



### ***Dados biográficos***

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Psicologia experimental
- **Universidades de atuação:** Harvard University e MIT – Massachusetts Institute of Technology

*Douglas McGregor*  
(1906-1964)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Foram poucas suas publicações, mas tiveram grande impacto nos estudos sobre motivação humana expostos em sua obra de maior destaque, *The Human Side of Enterprise* (O lado humano da empresa).

Douglas McGregor reproduziu, em sua teoria de motivação, premissas clássicas sobre a natureza humana: uma pessimista e negativa, refletindo uma tendência natural ao mal, e outra otimista e positiva, refletindo a tendência ao bem. A visão de McGregor é apresentada segundo duas teorias, chamadas simplesmente de X e Y.

De acordo com a teoria X, o ser humano possui tendências naturais para o mal: é indolente, passivo e sem interesse pelo trabalho, e o evitará sempre que possível. Se naturalmente preguiçosas, acomodadas e não dispostas à iniciativa, as pessoas só irão trabalhar se submetidas a ordens, controles rígidos e disciplinadores.

Ao se presumir a teoria X nas organizações modernas, o controle e a disciplina, mesmo resultando em perda de liberdade individual, são vistos como fatores conducentes a melhores resultados. Disciplina mais rígida seria para os funcionários uma compensação útil e necessária para melhores salários e benefícios. A prática da teoria X resulta em posturas autoritárias de chefia.

A visão da teoria X é a mais clássica e permanente na história da organização humana. Conheciam-na bem tanto Hobbes, na formulação de sua teoria política, quanto

Taylor, nos primórdios da administração científica. Mas continua a ser uma prática comum no mundo de hoje, inclusive por se tornar uma profecia autorrealizável.

Para McGregor, as premissas de um chefe sobre as pessoas determinam o seu tipo de relacionamento e seu estilo de chefia. Por exemplo, ao acreditarem ser os funcionários naturalmente preguiçosos e desinteressados, os dirigentes impõem controles rígidos e critérios claros de autoridade. Os subordinados, por sua vez, ao serem socializados nessa prática, adquirem a mesma crença do dirigente: passam a produzir de acordo com a maior ou menor pressão ou disciplina de seu chefe. Assim, havendo menor pressão, produzem menos e sentem-se mais livres para não cumprirem as normas que lhes são impostas. Ao serem reativadas pelo chefe, a pressão e a disciplina reativam o esforço dos funcionários. Esse tipo de relação chefe-subordinado serve para reforçar a crença na indolência natural e na necessidade de controle, pressupostos da teoria X.

A teoria Y constituiu uma proposta segundo a qual os seres humanos são essencialmente bons e direcionados ao trabalho, e produzirão em níveis elevados se lhes forem concedidas as condições adequadas. As pessoas são capazes de iniciativa, de aprenderem novas tarefas e de se dedicarem a executá-las com eficiência e satisfação. Sob condições apropriadas, buscam novas responsabilidades. Segundo essa visão, tipo rousseauniana, o homem é essencialmente bom, e são as instituições que o corrom-



pem. Assim, propõem-se práticas gerenciais baseadas na maior autonomia individual e no desenvolvimento de uma nova consciência social de liberdade e honestidade. Para a teoria Y, o ser humano é automotivável, e, se mais livre, praticará melhor o bem e produzirá com satisfação e em conformidade com a perspectiva coletiva.

O dilema entre o bem e o mal se repete nessa teoria da motivação para o trabalho: o ser humano, se totalmente libertado, tenderá para o bem ou para o mal? Trabalhará mais ou menos? McGregor era extremamente pessimista com relação à sua teoria Y. Segundo ele, as premissas sobre o trabalho, implícitas na visão X, estão tão arraigadas na sociedade que só com mudanças profundas e difíceis poderiam ser introduzidas novas crenças.

Apesar da forte aceitação e de críticas, as teorias X e Y ainda estão bastante presentes em livros-texto de teoria administrativa. Na época de sua publicação, McGregor já buscava responder às críticas com aquela que viria a ser a teoria Z. Sua nova abordagem não foi amplamente publicada, pois no decorrer dos estudos McGregor faleceu. Dentre as publicações póstumas, a denominada *The Professional Manager* (O administrador profissional) foi a que expôs sua resposta às críticas relacionadas a sua obra *The Human Side of Enterprise*.

Outro aspecto presente na sua obra é voltado para o controle e o desempenho. Crítico das práticas de avaliações de desempenho, propôs sua substituição por análises em cujo processo o subordinado tivesse um papel ativo. Nesse sentido, almejava, com a avaliação, maior influência no desenvolvimento das potencialidades e do aprendizado do próprio avaliado.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Ciência política
- **Universidades de atuação:** Nebraska University, Yale

*Dwight Waldo*  
(1913-2000)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Seu trabalho é amplamente reconhecido pela contribuição conferida ao estudo da administração pública. Waldo foi um vigoroso defensor da administração como ciência. Via a administração como inserida na política, mas como um campo próprio e distinto do saber. Concedia um papel relevante para a administração, pois negava a possibilidade de a formulação de política pública e a própria política serem feitas desconsiderando a administração.

Waldo foi crítico dos autores clássicos de administração. Por concentrarem a atenção em aspectos técnicos, julgava-os partes de uma ideologia apoiadora da ordem existente. Via a administração pública como profundamente inserida em seu contexto social e político e não isenta de valores. Foi sempre um crítico contundente da separação de fatos e valores em administração. Recomendava atenção aos valores ao se formularem princípios administrativos.

Entendia ainda a administração pública e a burocracia como integralmente delimitadas pela civilização e a cultura – seja pela dependência histórica ou pela questão constitutiva (Marini, 1993).

Sua obra central, *The Administrative State* (1948), influenciou o desenvolvimento de teorias de administração pública, tendo sido sempre reconhecida como um dos trabalhos mais importantes no desenvolvimento intelectual da administração pública.

Inspirado em Woodrow Wilson, refletiu muito sobre a dicotomia entre administração e política. Definia a “fórmula da administração política” como sendo o trabalho do governo divisível em decisão e execução. Na prática, valorizou as duas dimensões sem deixar mecanismos claros com relação aos valores da formulação e da execução.

Destacou que a existência e a complexidade de éticas concorrentes na administração pública se tornam cada vez mais complexas conforme conflitam. São exemplos de conflitos entre obrigações éticas: a constituição, as leis, a democracia; as normas burocráticas; a família; o bem-estar geral; e a religião.

Em *The Enterprise of Public Administration* (1988), aborda a gestão pública como uma empresa e apresenta princípios ou proposições para debates sobre a dicotomia política-administração. Por exemplo: o conflito entre burocracia e democracia obriga os servidores públicos a protegerem os valores democráticos; a eficiência do governo pode ser excessiva e perigosa aos cidadãos por se sentirem mais cerceados. Considerava ainda a existência de cinco áreas problemáticas para o futuro da gestão pública: 1. Legitimidade; 2. Autoridade; 3. Conhecimento institucional; 4. Controle; 5. Confiança.

Deixou um livro não publicado, resultado de décadas de pesquisa, que descrevia a relação entre democracia e burocracia na história das civilizações ocidentais. O fato de o ter mantido inédito se atribui parte ao seu perfeccionismo e parte a prioridades que teriam tomado seu tempo ao longo dos anos.

No campo da administração pública, Waldo sempre foi uma figura central para inspiração de seus profissionais; seus livros são material didático permanente nos cursos universitários. Para os administradores profissionais, Waldo foi um defensor da relevância de seu papel e de sua profissão na área pública.

Waldo chegou a ser caracterizado como “pai” das concepções mais modernas da burocracia política, além da clareza em aspectos políticos e filosóficos com que se deparam no estado administrativo.



### ***Dados biográficos***

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Psicologia Social
- **Universidades de atuação:** Massachusetts Institute of Technology (MIT)
- **Organizações de atuação:** Pesquisador, consultor e escritor

*Edgard Schein*  
(1928)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Como psicólogo organizacional, fez várias contribuições importantes na perspectiva da interligação do indivíduo com a organização. Schein normalmente vê o ambiente organizacional como restritivo e envolto de alienação e insatisfação e a motivação humana como variável de acordo com o contexto individual, a situação e o momento de vida. As análises de Schein são fortemente baseadas em dois conceitos propostos por ele: “contrato psicológico” e “âncora de carreira”.

O contrato psicológico entre o indivíduo e a organização inclui dimensões expressas, como entendimentos verbais sobre contribuição (responsabilidades) e retribuição (retornos e pagamentos), e não expressas, como algumas expectativas do indivíduo.

Esse contrato está relacionado às expectativas de empregador e empregado, respectivamente, o grau de contribuição e de retribuição. Normalmente as expectativas do indivíduo incluem, além do retorno financeiro, derivados de autoestima e satisfação – por parte do trabalhador – e expectativas – por parte da organização.

Para trabalhar efetivamente com compromisso, lealdade e entusiasmo para uma organização, uma pessoa depende do retorno a ser obtido e do grau de atendimento de suas expectativas não expressas.

Ainda como parte da relação com a organização, mostra como a eficiência do grupo depende de conhecimento das características de seus membros e da possibilidade de, trabalhando juntos, satisfazer mutuamente as suas necessidades e expectativas.

A “âncora de carreira” está relacionada ao autoconceito do indivíduo com relação à percepção de seus talentos e habilidades, valores e necessidades relacionados à carreira. A âncora é amparada nas experiências profissionais e de vida e reforçada e estabilizada tão logo o autoconceito se forma. Entre as principais âncoras estão: a percepção do indivíduo em termos de competência técnica e funcional, gerencial/administrativa, segurança e estabilidade, e autonomia no trabalho realizado.

Schein contribuiu também com uma análise da motivação humana no trabalho com base em três conjuntos de pressupostos sobre a relação entre gerentes e seus subordinados: 1. O modelo racional econômico baseado em incentivos financeiros; 2. O modelo social, consequente da busca de identidade dos indivíduos por intermédio dos relacionamentos e interações sociais; 3. O modelo da autorrealização, retratado na necessidade dos indivíduos de exercitar seus conhecimentos, capacidades e habilidades.

Posteriormente, Schein dedicou-se aos aspectos mais coletivos e se tornou autor de obra de grande impacto ao analisar a organização como culturas. Um dos precursores do conceito de cultura organizacional, ao relacionar aspectos como artefatos, valores, normas e suposições básicas nas organizações, transporta os conceitos antropológicos clássicos sobre a cultura nacional para o contexto organizacional, concentrando suas análises nas singularidades e na visão da organização sobre si própria e sobre o seu ambiente. A cultura organizacional caracteriza-se por pessoas interagindo em um ambiente específico, na busca de objetivos, segundo um padrão de pressupostos básicos, adquiridos nos processos de adaptação externa e de integração externa.

Para Schein, a atração pelo conceito de cultura originava-se de três perspectivas: 1. Ser um conceito capaz de explicar muitos fenômenos organizacionais e contribuir para o desenvolvimento de uma nova teoria; 2. Compreender como a cultura organizacional pode levar a uma cultura gerencial; 3. Ser a cultura algo manipulável pelos gerentes.

Ao identificar elementos distintivos presentes nas organizações, identificou três tipos de cultura: 1. A cultura da engenharia, em busca de soluções; 2. A cultura operacional, presente em unidades operacionais; 3. A cultura executiva, voltada para aspectos financeiros. Por serem as três culturas, de certa forma, conflitivas, há uma potencial falta de alinhamento capaz de prejudicar o aprendizado organizacional

Nas suas análises sobre o processo de socialização organizacional, procurou mostrar a adaptação à organização influenciada menos por processos de treinamento e mais pela própria experiência individual anterior. Em relação à socialização, ressalta ainda que o treinamento para inculcar novos valores organizacionais procura desconstruir experiências anteriores de que procedimentos são passíveis de respostas como, por exemplo, a revolta e maior individualismo.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** *Canadá*
- **Formação:** *PhD em relações sociais*
- **Universidades de atuação:** *Brunel University (Reino Unido), George Washington University (EUA)*
- **Organizações de atuação:** *Tavistock Institute*

*Elliot Jaques*  
(1917-2003)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Com formação na área da saúde, o canadense Elliot Jaques ofereceu contribuições significativas para o campo da gestão. Sua atuação profissional e formação educacional envolveram períodos no Canadá (país de origem), Reino Unido e Estados Unidos. No Reino Unido, foi um dos fundadores do Tavistock Institute of Human Relations.

O trabalho de Jaques é fundamentado em pesquisas de grande alcance. Conhecido pelas suas pesquisas e ideias sobre impacto do trabalho nas pessoas como também sobre democracia na organização industrial, seu livro

*The Changing Culture of a Factory* (1951) foi um marco histórico para apresentar suas pesquisas, como também revelou um pioneirismo em introduzir o conceito de cultura organizacional.

Elliot Jaques fez a distinção dicotômica entre organizações: umas forçam as pessoas a trabalharem juntas por meio de controle e coerção; outras encorajam as pessoas a trabalharem em conjunto por criarem uma atmosfera de confiança e equidade.

Ao valorizar esse segundo tipo, Jaques propôs mudanças consideradas altamente progressistas na prática trabalhista da época, sobretudo as práticas mais democráticas e o aumento da responsabilidade pessoal. Por exemplo, propôs um modelo de “alcance de tempo”, uma reorientação entre trabalho e pagamento valorizando escalas com medidas objetivas para pagamentos diferenciados. Os níveis de remuneração deveriam ser baseados conforme o tempo entre a tomada de decisão e a possibilidade de medir o efeito dessa decisão. Quanto mais elevada a posição na organização, maior a distância temporal entre o processo decisório e os seus impactos. Assim, decisões de efeito positivo a longo prazo receberiam maior remuneração.

A estrutura hierárquica e a burocracia também foram temas importantes na sua agenda de estudos. Mostrava

uma perspectiva oposta à da literatura administrativa da época. Dizia que à primeira vista hierarquia poderia ser difícil de se enaltecer e que o termo burocracia parecia ser um termo malvisto inclusive entre burocratas. Esses dois termos ou dimensões, quando tratados na literatura corrente, deixavam a impressão de fontes de inibição da criatividade e da iniciativa das pessoas. Afirmava que seus 35 anos de pesquisa o convenceram do contrário.

Hierarquia é a forma mais eficiente e natural de se estruturar uma organização. Se adequadamente estruturada, pode facilitar a liberação de energia e criatividade, racionalizar a produtividade e melhorar a moral.

Burocracia – o errado não é a forma em si, mas a forma inadequada em que são estruturadas. Deve-se definir com clareza a responsabilidade, tarefas com a visão de fins. Assim, os gerentes, ao viver a hierarquia, podem desenvolver o conhecimento mais profundo do propósito da gerência.

Para Jaques, a estrutura organizacional ideal é burocrática e hierárquica, desde que sejam prefixadas para atingir objetivos.

As teorias de Jaques são complexas e difíceis de resumir, mas algo subjacente, em quase todas as suas ideias sobre gerência, é a visão de que todas as organizações simplesmente não refletem o modo como a mente humana opera.

A mente faz conexões e traça paralelos de várias maneiras; por outro lado, as organizações tendem a ser lineares, altamente estruturadas, e forçam pensamentos a canais estreitos.

Jaques argumenta que a sociedade moderna coloca muita ênfase no racional e no consciente e ignora o subconsciente e reflexivo – o sentido profundo da compreensão simples sobre o que é certo e errado, razoável ou justo. A habilidade de reflexão – identificar-se com outros seres humanos – faz sentir empatia e sensibilidade.

Jaques acreditava que toda a vida organizacional é caracterizada por incerteza, e foi especialmente desdenhoso em relação às teorias sobre a melhor forma de realização para algo e a qualquer teoria que prometia um resultado definido de um curso de ação.





### ***Dados biográficos***

- **Nacionalidade (país):** Austrália
- **Formação:** Psicólogo e sociólogo
- **Universidades de atuação:** Harvard business School

# Elton Mayo

(1880-1949)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Australiano, viveu grande parte da sua vida em seu país de origem. Seu estudo de maior destaque foi desenvolvido e publicado nos Estados Unidos. Contudo, as raízes de sua teorização foram desenvolvidas parcialmente como reação aos conflitos políticos e industriais ocorridos durante sua vivência na Austrália.

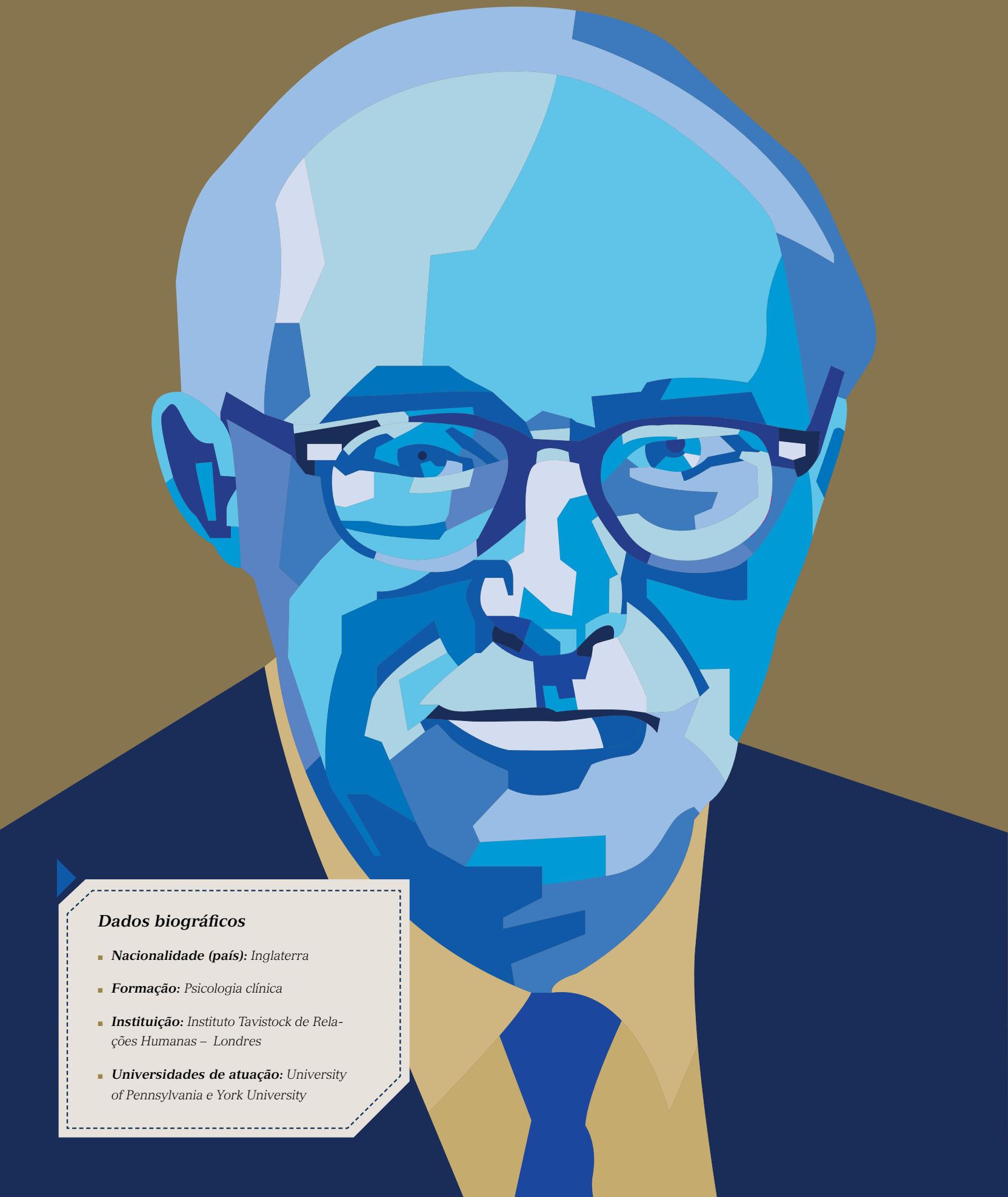
Mayo foi um pioneiro ao questionar a validade das premissas sobre o ser humano no trabalho após o grande impacto do taylorismo. As práticas gerenciais tayloristas tinham contaminado o planeta com sua compreensão mais avançada sobre o ambiente físico do trabalho. No entanto, cresciam as dificuldades de aceitação da classe trabalhadora dessas práticas. Algumas indústrias tinham um sentimento de que eram necessários novos padrões. A empresa Western Electric, em Hawthorne, buscou ajuda na Universidade de Harvard, onde obteve a aceitação de um estudioso do tema – Elton Mayo – para desenvolver um trabalho de consultoria e pesquisa. Mayo promoveu um novo avanço ao introduzir uma nova compreensão sobre o ambiente social.

Os achados de Mayo tiveram amplo e profundo efeito em todo o pensamento gerencial. Suas conclusões e propostas causaram uma reviravolta em todas as práticas correntes da época, inaugurando um novo período na história da administração.

Mayo desafiou o conceito do homem econômico pela nova visão do homem social. Reconhecendo o trabalho menos como uma atividade individual e mais social, mostrava as necessidades sociais e psicológicas além das necessidades físicas. Revelou serem as necessidades de reconhecimento, segurança e pertencimento a grupos mais importantes para determinar a produtividade do que as condições físicas.

Mayo ajudou na harmonização e convergência de interesses entre trabalhadores e empregadores, mas centrado apenas no ambiente das tarefas. Procurava mesclar possibilidades de atenção social no ambiente físico e nas técnicas de trabalho.

Em *The Human Effect of Mechanization* (1930), resgata os efeitos da mecanização nos trabalhadores como um tema em constante discussão até aquele momento – década de 1930. Apresenta os efeitos na produtividade dos trabalhadores em função de aspectos distintos, tais como: fadiga, possibilidade de descanso, ambiente de trabalho, influências externas, supervisão de trabalho, incentivos no pagamento. Mayo conclui que os efeitos da mecanização por si só não afetam os resultados de uma indústria.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Inglaterra
- **Formação:** Psicologia clínica
- **Instituição:** Instituto Tavistock de Relações Humanas – Londres
- **Universidades de atuação:** University of Pennsylvania e York University

# Eric Trist

(1909-1993)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Trist foi um dos membros fundadores do Instituto Tavistock de Relações Humanas, em Londres, onde trabalhou por mais de duas décadas. Considerado líder na aplicação de ciências sociais a problemas industriais, esse Instituto, pioneiramente, aplicou e desenvolveu a abordagem de pesquisa – com a combinação de pesquisas e consultorias.

São contribuições de Trist: os conceitos de: sistema sociotécnico; grupos de trabalho autogeridos; sistemas abertos; e a formulação da ecologia social enquanto campo e a criação de processos de mudanças para os níveis individual, coletivo, organizacional e interorganizacional.

Ao criar o conceito de sistema sociotécnico, Eric Trist e seu grupo do Tavistock muito contribuíram para construir a perspectiva da flexibilidade organizacional. Trist concluiu que a tecnologia limitava o tipo de organização, o mesmo acontecendo com as propriedades sociais e psicológicas de grupos. Seus estudos sobre mudanças tecnológicas levaram Trist a desenvolver um novo conceito de que um grupo de trabalho não é nem um sistema técnico nem um sistema social, mas um sistema interdependente que chamou de sociotécnico.

Assim, entender a estrutura apenas do ponto de vista tecnológico ou sociopsicológico isoladamente é um engano. Para ele, o social e o técnico são interdependentes e condicionam a estrutura.

Sobre grupos de trabalho autogeridos – seu objeto principal de pesquisa –, concluiu que os indivíduos poderiam obter grandes resultados e mudanças quando previamente conscientes de suas escolhas. A estruturação de grupos e organizações afeta a satisfação, a eficiência e os aspectos psicológicos individuais que interferem nos resultados do trabalho coletivo.

No início dos anos 1950, estudou os efeitos da mecanização nas minas de carvão britânicas após a instalação de nova mecanização e das esteiras nas linhas de trabalho.

Essas mudanças tecnológicas e eficiência tinham, contudo, consequências sociopsicológicas na organização do trabalho e nas funções de cada empregado. Novas esteiras de produção confinavam pessoas a tarefas, em ritmos diversos, diferentes turnos de trabalho, salários diferentes e dificuldades de comunicação. Houve uma desintegração social nos pequenos grupos anteriores, e manter as boas relações de trabalho se tornou mais difícil.

Para Trist, a organização formal e racional tem efeitos alienadores sobre as pessoas: trata-as como dentes de engrenagem ou pessoas sem importância. Para ele, as demandas tecnológicas impõem limites no tipo de organização do trabalho. A organização no entanto possui propriedades sociais e psicológicas próprias que são independentes da tecnologia. Trist mostra ser possível, dentro dos mesmos limites tecnológicos e econômicos, operar diferentes sistemas de trabalho com diferentes efeitos sociais e psicológicos e, assim, obter um grau considerável de escolhas organizacionais.

Em outros estudos sobre problemas de supervisão, controle e coordenação nos limites e interdependência das tarefas, Trist concluiu que a responsabilidade de um grupo autônomo pelo seu próprio controle interno pode ser maximizada, liberando assim os supervisores de uma tarefa essencial de controle.

Com seu associado Fred Emery, lançou o conceito de sistema sociotécnico aberto, no qual a organização é vista como um sistema aberto por obter insumos e exportar produtos para o ambiente. Chamou-o de aberto por uma analogia com o equilíbrio dos sistemas biológicos.

Como sistema sociotécnico aberto, a sobrevivência de uma empresa depende de adaptações contínuas ao meio ambiente. A tarefa primordial de um gestor é relacionar o sistema total com seu entorno, atentando para as contínuas necessidades de adaptação. Trist e Emery desta-

caram a influência do ambiente no cotidiano organizacional, mais especificamente os fatores incontrolláveis e a crescente complexidade. A adaptação inclui a aceitação da redundância de funções – inerentes à estrutura e variáveis conforme o ambiente – em contraposição à rigidez da divisão do trabalho com redução de variedades.

Somente organizações baseadas em redundância de funções apresentam o potencial inovador para se adaptar às mudanças rápidas, à complexidade e a incertezas ambientais.

A redundância em funções e não em tarefas possibilita o desempenho de tarefas diversas, com a possibilidade de alternância, mesmo na ausência de um membro do grupo de trabalho. Duplicação, recolocação e permutabilidade permitem operar mais eficazmente no ambiente moderno de turbulência e complexidade. No entanto, a redundância só é possível nos grupos de trabalhos autônomos, com a perspectiva da colaboração e a redução da ênfase hierárquica.

Com relação aos processos de mudanças, Emery e Trist reiteram a ideia de que burocracias tecnicamente complexas têm dificuldades em funcionar sob condições de incerteza. Elas têm dificuldades em aprender e inovar e tendem a alienar trabalhadores, ao invés de encorajá-los a trabalhar para o bem da organização.

O enfoque sociotécnico resulta em uma organização mais fluida baseada em autorregulação ao invés de controle de cima para baixo (*top down*), reduzindo a ênfase na divisão do trabalho e levando as pessoas a enriquecer suas funções, desempenhando várias tarefas e usando métodos de operação flexíveis e não padronizados.

Apostava na redundância de funções para garantir a flexibilidade e o potencial inovador das organizações e assim fornecer a possibilidade de adaptação num nível de rapidez necessário em um ambiente de incerteza e complexidade crescentes.

O trabalho de Trist sobre a dinâmica da organização da produção revelou uma busca sistemática de novas ideias combinando a integração entre microssistemas, em nível das tarefas, e macrossistema organizacional.





### ***Dados biográficos***

- **Nacionalidade (país):** Brasil
- **Formação:** Doutor em Administração
- **Universidades de atuação:** Eaesp/Fundação Getulio Vargas e Universidade de São Paulo

# Fernando Prestes Motta (1945-2003)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Nome de destaque nos estudos da administração no País, atuou por cerca de três décadas como professor de disciplinas relacionadas aos Estudos Organizacionais. Apontado também como “o sociólogo das organizações”, não teve formação na área de sociologia, mas a caracterização se deve à abrangência e qualidade de seus estudos sobre as organizações no País. Em seus estudos sobre análise organizacional, realizava paralelos com a observação da sociedade. A contextualização crítica de períodos e ideologias é marca presente em seu trabalho.

Prestes Motta se diferenciou dentre muitos pesquisadores por buscar compreender a pluralidade organizacional, dominando diversos conteúdos, correntes e perspectivas, analisando em conjunto elementos aparentemente distintos. A abrangência analítica incluiu diversas formas e realidades organizacionais.

Foi ele quem cunhou no Brasil o termo Teoria Geral da Administração (TGA), na busca por uma forma didática de síntese de conceitos sobre a gestão – que na atualidade vem gradativamente sendo revezado com a denominação de Teorias Organizacionais. Em 1974 publicou seu primeiro livro sobre o assunto, Teoria Geral da Administração, que se destacou em termos de vendas no País. Nele, apresentou críticas às teorias da gestão, sobretudo as propostas por Taylor. Por essa postura, foi um dos autores a incentivar o pensamento crítico na área da gestão brasileira.

A análise da burocracia é um tema facilmente associado ao nome de Prestes Motta. Em *Organização e Poder*, de-

envolveu a crítica acerca da burocracia enquanto forma de dominação política e social. O poder foi analisado em duas dimensões: exploração – de Marx – e dominação – de Weber. Motta aponta o conteúdo como uma resposta às mudanças sociais e políticas do seu tempo, com análises organizacionais dos formatos institucionais decorrentes da prática da tecnoburocracia – cujo poder deriva do controle da técnica organizacional. Em *Introdução à organização burocrática*, de 2003, escrito em parceria com Bresser-Pereira, apontou a burocracia como uma característica dominante das sociedades modernas e uma estratégia de dominação com origens na burocracia.

No segundo momento de seu trabalho, analisou o modo pelo qual o comportamento organizacional varia culturalmente. Buscou então compreender a identidade cultural brasileira a partir dos expoentes no tema (Bresser-Pereira, 2002). Em *Culturas e organizações no Brasil* (1996) – relatório de pesquisa apresentado à Fundação Getúlio Vargas e disponível na rede mundial de computadores – analisa as teorias da cultura organizacional – com destaque para o aspecto comparativo –, além de considerar o enfoque dessas com relação à cultura brasileira. No ano seguinte lançou o livro *Cultura organizacional e cultura brasileira* (1997), organizado junto com Miguel Caldas, em que foram apresentados ensaios e pesquisas de autores distintos que tratam da temática da cultura organizacional a partir da realidade brasileira. Entre os temas abordados estão as questões da cultura brasileira, a figura do estrangeiro, o imaginário, a cultura popular e o cotidiano organizacional.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Secundária
- **Organizações de atuação:** Consultoria  
(empresa própria)

# Frank Gilbreth

(1868-1924)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Frank Gilbreth trabalhou como pedreiro, no início de sua carreira profissional, quando já teve a oportunidade de observar os modos utilizados pelos trabalhadores e gerar proposições para formas mais eficientes de produção. Assim, de forma similar a Taylor, partiu de uma observação da realidade, embora tivesse o foco um pouco diferente. Ao observar trabalhadores em um sistema produtivo, notou uma grande diversidade de métodos, velocidade e os movimentos e sem uma lógica produtiva. Fotografando movimentos nos galpões industriais, coletava dados que formavam a base para elaborar seus planos. Muitos sistemas eram simplesmente repetitivos, fruto de uma longa tradição não questionada.

A fadiga era o tópico principal de Frank Gilbreth. Na época, a premissa corrente sobre a causa da fadiga humana era o simples esforço físico. Assim, para reduzi-la dever-se-ia minimizar esse esforço. Gilbreth chegou a identificar um conjunto grande de fatores ou variáveis causadores da fadiga: 15 variáveis relacionadas ao trabalhador: 14 próprias do ambiente de trabalho; e 13 variáveis nos movimentos, como aceleração e distância.

Usava esse conjunto de variáveis para redesenhar o trabalho produtivo, com gráficos e plantas sobre o desenvolvimento das tarefas.

Planejava quase tudo, inclusive a promoção dos empregados. Todas as mudanças eram justificadas pela redução da fadiga e a eliminação do desperdício.

Tentava assim atrair o apoio dos trabalhadores, mostrando-lhes que também ganhariam com a redução da fadiga e o aumento salarial.

Sua proposta de intervenção e mudança no processo produtivo era o foco na tarefa, no estilo taylorista, e a dividia em etapas. Para redefinição de cada etapa, seguia os princípios de redução da fadiga, dos movimentos dentro de uma perspectiva espacial. Chegou a indicar 16 fatores para analisar e redesenhar movimentos no sistema de produção industrial como: 1. Buscar; 2. Encontrar; 3. Selecionar; 4. Compreender; 5. Posicionar; 6. Transportar; 7. Montar; 8. Usar; 9. Desmontar; 10. Inspecionar; 11. Posicionar para a operação seguinte; 12. Liberar carga; 13. Transportar o vazio; 14. Aguardar dentro das expectativas; 15. Verificar o que estiver fora das expectativas; 16. Descansar.

Sua motivação principal era a redução da fadiga humana.

Ensinava os trabalhadores o melhor método, proclamando o *one best way*. Julgava o orgulho de aprender e saber o fator mais importante do treinamento. Para ele, os resultados só seriam alcançados se os trabalhadores aprendessem bem.

Aprovava o taylorismo, mas não sua ênfase no tempo. Não apreciava muito a ideia de cronometragem das tarefas. Via a redução de tempo como a consequência natural da redução dos movimentos. Gilbreth trabalha-

va com a economia dos movimentos independentemente da velocidade.

Na prática, era mais uma diferença terminológica ou uma forma de apresentar a sua proposta como algo novo e distinto do que uma forma bastante diferente de intervenção. Por isso, na época, Taylor ficou conhecido com a pessoa do estudo do tempo e Gilbreth como o dos movimentos.

Seu livro mais importante, *Primer of Scientific management*, foi bastante popular em sua época. Como todos os escritos de Gilbreth, esse livro também tem uma forma bastante prática, acessível e didática. Com exceção desse livro, os outros foram pequenos manuais sobre métodos de produção em ambientes industriais.

Futuramente, Frank viria a criar sua própria empresa de consultoria. Frank Gilbreth foi casado com Lilian Gilbreth, que foi também sua parceira de trabalho.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** China
- **Formação:** PhD em Ciência Política
- **Universidades de atuação:** University of Hawaii, Indiana University
- **Organizações de atuação:** consultoria para governos de vários países

*Fred Riggs*  
(1917-2008)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Como premissa, Riggs condenava a elaboração de modelos oriundos das sociedades mais avançadas para analisar a administração pública nas sociedades em transição. Por isso, propôs novos modelos de análise fundamentados em perspectivas comparadas entre nações em desenvolvimento.

As análises de Riggs estão dentro de uma perspectiva estrutural funcionalista, sendo a administração pública um sistema pertencente a um sistema social maior. Para ele, modelos devem combinar dimensões descritivas e prescritivas, mas as duas dimensões devem ser separadas, pois as prescrições podem variar em diferentes sociedades.

Assim, desenvolveu e propôs um modelo para compreender a administração pública nos países em desenvolvimento e que foi reconhecido internacionalmente como um modelo de grande utilidade. Denominou o modelo de prismático por ter sido construído por meio de uma analogia com a ótica. O ponto de luz branca, quando projetado em um prisma, produz a luz difratada em várias cores. Para Riggs, o ponto de luz branca reflete a sociedade mais tradicional, por ter seus valores concentrados. O resultado – a sociedade difratada – significa a ocorrência de valores especializados encontrados nos países mais industrializados. No interior do prisma, onde ocorre a refração, há tanto a luz branca concentrada como o início da separação das cores. Chamou de sociedade prismática aquela na qual coexistem valores e hábitos tanto tradicionais quanto modernos.

Por não ser um estágio temporário de uma transição, a sociedade prismática constitui-se em um modelo com suas próprias regras: contém elementos inusitados por ser uma justaposição de fatores modernos e tradicionais.

A modernização ou o desenvolvimento é caracterizado por uma crescente diferenciação social ou especialização de valores. Cada sociedade, porém, possui características próprias – sociais, econômicas, políticas e legais – cuja estruturação produz sistemas administrativos distintos.

Entende-se a administração pública na sociedade prismática-típica dos países em desenvolvimento – por atributos como:

- Formalismo: a discrepância entre o formal e o real.
- Sobreposições estruturais: formas modernas e comportamentos tradicionais se tornam práticas correntes na administração pública.
- Modelo bazar – cantina – Indeterminação de preços: a economia e o orçamento público em uma sociedade prismática aparentam ser os de um mercado avançado, com sua dinâmica de trocas e orçamento público como resultado de exame de custos. No entanto, os custos e as trocas, e, portanto, os preços são influenciados por fatores políticos, religiosos, culturais e de prestígio das pessoas.

- Seleção de dirigentes e de funcionários públicos, por uma mescla de fatores modernos como habilidades e competências e de fatores tradicionais como familiares e políticos.
- Funções ampliadas: embora criadas para executar funções especializadas, na sociedade prismática organizações públicas cumprem um número mais amplo de funções para satisfazer objetivos tradicionais.
- Modelo sala: o birô prismático é um local onde se trata não só de assuntos pertinentes aos objetivos formais da repartição como também de outros temas relativos a dimensões tradicionais, como favores, outras funções ou redistribuição de recursos orçamentários.

Riggs apontou a política e administração pública como dois aspectos das relações entre organizações ou pessoas frequentemente vistos separadamente. Complementarmente, nas relações existentes entre eles não se distingue, de fato, que um ator é administrativo e o outro, político.

Defendia os métodos comparados em administração pública, dada a necessidade de desenvolvimento de teorias com escopo universal.

Em outra perspectiva, porém complementar, Riggs analisou como a modernidade ajuda a delinear os estados administrativos. Com isso, afirmou que: 1. a industrialização tem expandido as tarefas dos governos contemporâneos e recursos disponíveis, aumentando a necessidade de eficiência humana na gestão e de poder burocrático; 2. os efeitos da democratização têm sido de substituição das estruturas anteriores com instituições representativas capazes de controlar burocracias complexas crescentes.







### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Psicologia
- **Universidades de atuação:** University of Utah

# Frederick Herzberg

(1923-2000)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Nos seus trabalhos iniciais na psicologia, Herzberg desenvolveu uma pesquisa sobre a saúde mental na indústria – com uma amostra de engenheiros e contadores – chegando a conclusões inovadoras sobre satisfação individual e a motivação humana no ambiente de trabalho. Para explicar situações de satisfação ou insatisfação, Herzberg notou que diferentes tipos de necessidades humanas se relacionavam a diferentes sentimentos.

Assim, desenvolveu uma teoria sobre fatores que afetam o grau de satisfação e insatisfação no trabalho baseada em dois conjuntos de fatores: um deles é constituído por fatores relacionados com a tarefa propriamente dita e que são responsáveis pela satisfação no trabalho. Entre esses fatores, parecem ser mais relevantes e motivadores aqueles relacionados com a concretização da tarefa, reconhecimento, responsabilidade, desenvolvimento e características específicas do trabalho. O outro conjunto refere-se a fatores denominados higiênicos, que estão mais relacionados com a ambiência do trabalho e auxiliariam para evitar a insatisfação. Entre esses fatores foram considerados mais relevantes o *status*, as relações interpessoais com supervisores, colegas e subordinados, a política organizacional, a segurança e os salários. Portanto, Herzberg reconhece como diferenciadas as origens da satisfação e insatisfação.

As conclusões de Herzberg tiveram impacto no meio prático e passaram a ser rapidamente utilizadas pelos administradores modernos.

Para a motivação, acreditava que, o conteúdo da tarefa é mais importante do que a ambiência na qual ela é conduzida.

Com relação à satisfação, observou que níveis mínimos de fatores higiênicos, como *status*, salário e segurança, são importantes, mas quando presentes não causam satisfação: apenas impedem a insatisfação. Herzberg mostrou como necessária a atenção constante a fatores como reconhecimento, responsabilidade e desenvolvimento individual para motivar trabalhadores.

Na verdade, Herzberg concluiu que, de um modo geral, o ser humano tende a atribuir a si próprio os aspectos positivos de seu comportamento e à ambiência e às condições além do seu controle os aspectos negativos.

Para Herzberg, a satisfação não causa melhor desempenho. Nesse sentido, suas recomendações serviriam menos a propósitos utilitários da organização e mais para produzir felicidade individual.

Na verdade, as teorias Herzberg favorecem as ideias da liberdade individual e de desenvolvimento pessoal do trabalhador.

Analisou como a modernidade ajuda a delinear os estados administrativos. Com isso, afirmou que: 1. a industrialização tem expandido as tarefas dos governos contemporâneos e recursos disponíveis, aumentando a necessidade de eficiência humana na gestão e de poder burocrático; 2. os efeitos da democratização têm sido de substituição das estruturas anteriores com instituições representativas capazes de controlar burocracias complexas crescentes.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Filadélfia
- **Formação:** Engenheiro mecânico
- **Organizações de atuação:** Midvale Steel Works, Bethlehem Steel Works, Consultor.

*Frederick Winslow  
Taylor (1856-1915)*

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

É, sem dúvida, o vulto de maior projeção na história da administração. Embora não tenha sido pioneiro em proclamar e buscar a administração como ciência, Taylor foi o maior propagador da ideia. Seus trabalhos tiveram aceitação e impactos universais, chegando a ser considerado o “Pai da Administração”, sem, na verdade, ter usado essa palavra, mantendo os seus estudos conforme a terminologia da época da gerência de unidades industriais privadas – *management*.

Taylor foi reconhecido por suas propostas centradas no nível das tarefas na busca de maior eficiência na produção industrial. Seus seguidores, na maior parte, tentaram dominar suas técnicas de intervenção nos limites da tarefa e nos ambientes do galpão industrial.

Mas ele mesmo tinha uma visão mais ampla de suas propostas. Dizia proclamar uma revolução mental e social na qual suas proposições de melhor desempenho nas tarefas ajudassem a resolver problemas da sociedade. Na verdade, grande parte das controvérsias sobre o seu trabalho foi mais relativa às dimensões sociais e políticas que queria atingir. Gerou uma contribuição importante para o debate sobre as interligações e as conseqüências maiores dos métodos administrativos para toda a sociedade.

Taylor desenvolveu suas ideias por meio de experimentos práticos. Gostava do ambiente do galpão industrial porque achava ter ali uma missão inovadora, além do prazer em cortar aço, por exemplo. Apesar de aprovado, desistiu

de ingressar na faculdade de Direito como cursou Engenharia, por um arranjo especial de não frequentar as aulas e comparecer somente para os exames. Ficava na indústria, e nas horas de lazer dedicava-se intensamente aos esportes. As longas viagens à Europa, em sua juventude, o fizeram fluente em francês e alemão e o ajudaram em novas perspectivas sobre a realidade social. Por ser de família de posses e amigo dos proprietários da empresa onde trabalhava, antes de se tornar consultor, teve mais apoio e liberdade para seus experimentos. No entanto, sua posição social elevada e seus interesses de classe deixaram influência em suas relações de trabalho.

Taylor preocupava-se intensamente com a ineficiência que prevalecia nos ambientes industriais e de produção: culpava tanto os trabalhadores quanto os gerentes, mas colocava pesadamente a culpa nesses últimos, segundo ele responsáveis por 90% dos problemas.

Trabalhadores eram admitidos para desempenhar certas tarefas, com instruções mínimas e sem incentivos de produção. Gerentes pouco ou nada se preocupavam com as tarefas, além de um papel de controle restrito ao uso da autoridade.

Nesse ambiente conducente à ineficiência, Taylor propôs uma alteração radical, com nova divisão de responsabilidades, acentuando pesadamente as funções dos gerentes, cujo novo papel incluiria a busca da melhor maneira de desempenhar cada tarefa.

Em seus primeiros trabalhos, destacava propostas para os melhores métodos produtivos, buscando apresentar elementos para a racionalização na produção, principalmente relacionados aos padrões de produtividade e à remuneração dos trabalhadores. Conforme o argumento de Taylor, o grau de eficiência varia entre os trabalhadores, que devem ser pagos de acordo com seus resultados.

Até então, o resultado do trabalho dependia principalmente da iniciativa e da boa vontade do trabalhador, embora os trabalhadores não recebessem incentivos para tal. Dificuldades maiores observava entre os gerentes, igualmente despreparados, acomodados em práticas tradicionais e também sem incentivos para buscar novas formas de produção.

Para mudar esse estado de coisas, propôs os princípios da gerência científica, visando mudar sobretudo a forma de atuar dos gerentes e de suas relações com o trabalho. Lutou para reverter a crença de que os interesses dos trabalhadores por maiores ganhos não eram opostos aos dos proprietários por maiores lucros, e provava isso pela gerência científica.

Assim, começou a estabelecer as bases de uma nova ciência pela busca constante de novas ideias e formas de sistematizá-las, segundo princípios científicos. Acreditava nas contribuições dos trabalhadores, mas julgava-os incapazes de sistematizar ideias no sentido de estabelecer princípios científicos, tarefa reservada aos gerentes.

Por esses princípios, poder-se-ia padronizar ações humanas de tal forma a fazer as pessoas tão previsíveis e eficientes como as máquinas.

Assim, ficaram famosas as suas propostas de: desenvolver uma ciência da gerência para evitar o empirismo no ambiente de trabalho; praticar seleção científica, o treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores; levar a ciência aos trabalhadores em todas as dimensões de suas tarefas; e promover a divisão equitativa do trabalho entre gerente e trabalhador para maior cooperação entre ambos.

Nas intervenções sobre métodos produtivos, centrou suas atenções em três aspectos que julgava primordiais: tempos e movimentos; salários e incentivos; e funcionalidade organizacional.

Nessa área, Taylor via a sua contribuição como substituir a discórdia pela harmonia e garantir eficiência e prosperidade para todos. Para isso necessitava de um profundo compromisso com a ciência e com a cooperação amistosa.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** País de Gales
- **Formação:** PhD em estudos organizacionais
- **Universidades de atuação:** University of Lancaster (Inglaterra), Universidade de York (Canadá)
- **Organizações de atuação:** Fundador da empresa de consultoria NewMindsets

*Gareth Morgan*  
(1943)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

O trabalho de Morgan é reconhecido pelo uso de metáforas na explicação da realidade organizacional. Sua obra *Images of Organization* se tornou um clássico no ensino da administração, especialmente por utilizar metáforas para a explicação da realidade organizacional.

Para ele, as escolas de pensamentos nas ciências sociais são baseadas na aceitação e no uso de diferentes metáforas como base para suas pesquisas. Defende o uso das metáforas como um meio para analisar as organizações e gerar propostas de mudanças.

Morgan começou por mostrar ser impossível entender organizações somente por meio de modelos únicos, como os mais usados na literatura administrativa, tais como as analogias mecânicas e biológicas. Para Morgan, além da variedade de organizações, existem diversas perspectivas de analisá-las e entender o que lá se passa. Nesse sentido, oferece várias metáforas como formas de ver a realidade organizacional. Metáforas proporcionam equivalências entre elementos ou experiências distintas ao se examinar diversos fenômenos, facilitando a compreensão de um por meio de outro.

Ademais, metáforas tendem a mostrar, por meio de visões unilaterais e, em princípio, mutuamente excludentes, características por vezes desconsideradas em análises organizacionais. Para Morgan, nenhuma metáfora oferece por si mesma, uma explicação completa. Ver, simultaneamente, por várias perspectivas a mesma organização é uma forma essencial para se compreender melhor o que lá se passa e poder realçar com mais clareza possibilidades de ações e mudanças.

Para Morgan, as formas de gerência e estruturação organizacional podem ser descritas em oito representa-

ções ou metáforas. Para ele, a compreensão da organização se torna mais acurada quanto maior for o número de imagens utilizadas. As representações refletem em:

Máquinas – arranjos formais de tarefas e métodos de trabalho referenciados em relações de hierarquia, autoridade, responsabilidade, disciplina, estabilidade e equidade no tratamento do pessoal.

Organismos vivos – em que há atenção maior à forma de adaptação ao meio ambiente. Reconhece-se o caráter aberto e flexível da gestão.

Cérebros – inteligência espalhada por toda a organização.

Culturas – composta de culturas e subculturas e, conseqüentemente, formas de interação interpessoais singulares e compartilhadas por uma forma mentalmente programada de interpretação de ideias.

Sistemas políticos – interesses organizacionais (e individuais), podendo ter diferentes graus de democracia ou autocracia, na tentativa de grupos fazerem prevalecer os seus próprios interesses.

Prisões psíquicas – instrumentos de dominação de uns poucos sobre muitos, impondo estresse, controles e coerção à vida das pessoas.

Fluxo e transformação – as mudanças podem ocorrer por reações de causa e efeito, causalidade mútua; auto-poese; e dialética.

Instrumentos de dominação: grande parte intrínseca à hierarquia.

Em *Imaginization: New mindsets for seeing, organizing, and managing* ele faz uso de metáforas, imagens, exemplos e casos sobre potencial criativo, soluções inovadoras e resolução de problemas no cotidiano organizacional.

Morgan faz uma proposta de desenvolvimento individual, ao sugerir uma possibilidade de reconstruir o ser e o fazer da própria pessoa. Por meio de sugestão de imagens, pode-se levar as pessoas a descobrirem novas formas de análise sobre si mesmas como novas oportunidades para a própria vida.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Holanda
- **Formação:** PhD em Ciências Sociais
- **Universidades de atuação:** Universidade de Limburg – Holanda
- **Organizações de atuação:** IBM; The Hofstede Centre

# Geert Hofstede

(1928)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Conforme o próprio Geert Hofstede – em sua página pessoal – se define, é um estudioso sobre culturas nas nações modernas. Ao estudar aspectos das culturas nacional e organizacional, chamou a atenção para a relevância da gestão da diversidade cultural existente nas organizações. Sua pesquisa ganha destaque, sobretudo, em função do aumento da interação entre indivíduos de diferentes nacionalidades no cotidiano organizacional.

Entende cultura como uma programação coletiva, um sistema de valores, que distingue os grupos dos demais determinando a sua identidade. Ao explorar a diversidade cultural, destacou a diversidade no campo da gestão, consequente de fatores internos e externos às organizações. Avaliando as diferenças culturais entre países, apontou que cada um pode se destacar por maior ou menor grau de aceitação de valores predominantes – mesmo considerando a possibilidade de variações individuais. A relatividade cultural entre nações proporciona a variação de entendimento de conceitos, tal como a qualidade de vida – por exemplo: para algumas nações, religiosidade, laços familiares ou qualidade de vida no trabalho podem ser mais ou menos relevantes.

As organizações possuem sistemas de valores que compõem suas culturas organizacionais, em que estão inseridos elementos da sua nacionalidade de origem e da elite dominante relevantes para a integração dos indivíduos e grupos de origens distintas (Hofstede, 1985).

Dentre as contribuições de Hofstede, a mais reconhecida e amplamente usada foi o seu modelo para análise administrativa de culturas nacionais, baseada em dicotomizações entre valores ou perspectivas. Para ele, as culturas nacionais se distinguem por: 1. Distância de poder; 2. Individualismo x coletivismo; 3. Masculinidade x feminilidade; 4. Fuga à incerteza ou necessidade de controlar incertezas. 5. Orientação para curto ou longo prazo.

Distanciamento do poder: representa a sensação de proximidade, em termos de poder, entre subordinados e superiores nas organizações e revela atitudes em relação à autoridade e à distância entre pessoas numa hierarquia. Por exemplo:

- Na baixa distância do poder, há mais equidade, baseada na crença da igualdade natural entre as pessoas; os subordinados devem ser considerados e consultados; os chefes devem ter os mesmos privilégios dos subordinados, e não devem existir símbolos de *status*.
- Na alta distância do poder, há menos equidade, baseada na crença da desigualdade natural entre as pessoas; superiores e subordinados são diferentes espécies de pessoas e têm o lugar natural que merecem; os chefes devem ter os privilégios e símbolos de *status*.

Individualismo/coletivismo: significa o grau de independência ou dependência em relação a outros, bem como a lealdade a si próprio ou ao grupo. Avalia em que medida uma cultura tende a valorizar mais iniciativas individuais – tal como liderança – ou voltadas ao conjunto – resultados do grupo. Por exemplo:

- Individualismo: identidade baseada no indivíduo; as decisões consideram principalmente as necessidades individuais; as tarefas prevalecem sobre os relacionamentos; o foco principal é a iniciativa, o empreendedorismo e as conquistas individuais.
- Coletivismo: identidade baseada no grupo; as decisões consideram o melhor benefício para o grupo; os relacionamentos entre os membros da organização prevalecem sobre a tarefa; o foco principal é pertencer à organização.

Masculino – Feminino: refere-se à importância dos objetivos do trabalho em comparação a objetivos pessoais. Por exemplo:

- Masculino: assume maior distinção entre os papéis dos gêneros; no trabalho, enfatizam-se dimensões como assertividade, competição e desempenho; valoriza a aquisição de bens materiais, e a ambição é um fator motivacional.

- Feminino: assume maior ambiguidade entre os papéis dos gêneros; no trabalho, enfatizam-se dimensões como cooperação e qualidade de vida; a própria tarefa pode ser um fator motivacional, e demonstram compaixão pelos desafortunados.

Evasão ou fuga da incerteza: refere-se a ao grau de tolerância em relação à ambiguidade e à incerteza.

- Alto grau: incerteza é parte da vida, aceitam-se os fatos na medida e forma como chegam; a ambiguidade é tolerada; as pessoas sentem-se dispostas a enfrentar riscos; quanto menos regras formais melhor.
- Baixo grau: a incerteza é ameaçadora e deve ser reduzida; deve-se buscar previsibilidade e clareza nas ações; melhor agir com segurança e não correr riscos; quanto mais regras formais melhor.

Orientação ao curto prazo e ao longo prazo – virtudes relacionadas ao passado e ao presente *versus* virtudes relacionadas ao futuro.

- Orientação ao curto prazo: necessidades de conquistas e autodeterminação; a lealdade às pessoas varia de acordo com as necessidades do trabalho; coloca-se ênfase nos ganhos de curto prazo; recompensam-se as pessoas de acordo com suas habilidades.
- Orientação ao longo prazo: necessidades de controle e autodisciplina; a lealdade às pessoas vale para a vida; coloca-se ênfase na posição futura de mercado; recompensam-se as pessoas evitando-se grandes diferenciações sociais e econômicas.

Esse modelo é utilizado para explicar diversas variáveis administrativas e organizacionais, por culturas nacionais. Mostra diferenças em liderança, uso de autoridade, formas de estruturação organizacional e motivações das pessoas nas organizações, bem como diversos fatores relacionados à adaptação do ser humano ao seu ambiente físico e cultural.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** *Istambul*
- **Formação:** *Engenheiro de minas*
- **Organizações de atuação:** *Metalurgia  
Commentry-Fourchamboult-Decazeville*

Henri Fayol  
(1841-1925)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Pela novidade de sua obra, Henri Fayol foi muitas vezes considerado um dos pais da administração. Foi um dos primeiros a estudar administração de maneira mais sistematizada.

Fayol foi o primeiro autor a trabalhar as terminologias da administração de forma mais interligada, antes separadas por focos: *management* (área técnica das empresas), *business* (área comercial) e *administration* (direção superior).

Ampliou o conceito de *management* praticado até o taylorismo, de um foco na reordenação das tarefas técnicas, em grande parte, conduzida nos galpões industriais, para uma visão integrada das diversas funções organizacionais, como vendas, finanças, compras ou contabilidade. Ao fazer essa ampliação, Fayol incluiu no *management* funções antes consideradas de *business*. Assim, desenvolveu princípios de *management* baseados em uma visão de maior alcance.

Foi praticamente um pioneiro ao buscar o conceito de administração, antes usado quase somente para designar funções superiores na área pública para dar maior relevância e *status* aos dirigentes de empresas. Definiu as funções dos dirigentes de alto nível como funções do administrador.

Frequentemente mencionado como um dos nomes centrais no desenvolvimento do conhecimento da administração, sobretudo pelo seu pioneirismo na análise teórica das atividades gerenciais e administrativas, Fayol também foi um dos primeiros a enfatizar a necessidade de educação dos administradores e gerentes.

Achava que o ensino era ausente porque ainda não havia teorias. Assim, Fayol desenvolveu um pensamento de base normativa. Seus princípios foram de certa forma criados como uma idealização, mas produtos de uma observação e interpretação pessoais. Tinha como modelo uma organização racionalmente ordenada, hierárquica e seguidora de alguns bons princípios administrativos como condição fundamental para sua ação eficaz. Fayol tinha como objetivo definir regras e critérios capazes de produzir uma boa administração.

Suas propostas eram abrangentes, e pela primeira vez um autor propunha princípios que envolviam, conjuntamente, as clássicas dimensões de *management*, *business* e *administration*. Inclusive, via as funções administrativas aplicáveis a todos os níveis hierárquicos.

Ofereceu 14 princípios de *management* e cinco funções do administrador para direcionar o pensamento e as práticas empresariais.

Apontou como princípios de *management*: 1. Divisão do trabalho, a especialização como elemento na busca da produtividade; 2. Autoridade, o exercício de comando associado à responsabilidade equivalente; 3. Disciplina, atributo bilateral que envolve obediência e liderança competente; 4. Unidade de comando, ordens de um único superior para cada indivíduo, visando evitar conflitos; 5. Unidade de direção, objetivos únicos entre os membros de um grupo; 6. Subordinação dos interesses individuais ao interesse geral, a busca da gerência para que as metas e objetivos coletivos sejam prioritários; 7. Remuneração justa para o trabalho, pagamento justo e equitativo como elemento de motivação; 8. Centralização ou descentralização, dependente do contexto organizacional e da qualidade de pessoal; 9. Escalonamento, cadeia escalar ou princípio hierárquico da administração observando a relevância da hierarquia e da comunicação; 10. Ordem, a ordem material visando a eficiência no uso de recursos e a ordem social por intermédio de seleção e organização; 11. Igualdade no tratamento de funcionários; 12. Estabilidade no cargo, apontando para a relação entre resultados positivos e estabilidade organizacional; 13. Iniciativa, estímulo à iniciativa individual como fonte de força organizacional; 14. Espírito de equipe, ao manter o moral da equipe e o encorajamento do uso de habilidades individuais.

Os princípios de Fayol foram amplamente reconhecidos tanto pelos profissionais praticantes como pelos acadêmicos que os utilizavam como material de ensino. Fayol tinha uma visão muito estável e ordenada da empresa como forma de direcionar todas as ações a uma mesma direção.

No entanto, via a gerência como relativa e seus princípios como adaptáveis a circunstâncias. Sua escolha limitada a 14 era uma opção arbitrária, entre muitas outras possibilidades.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Engenharia
- **Organizações de atuação:** Ford Motors, Detroit Edison Company, Westinghouse Engine Company

# Henry Ford

(1863-1947)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

É considerado o criador do sistema de produção pela linha de montagem móvel. Aplicou a ideia de o trabalho vir ao trabalhador em processo programado e concatenado no tempo. Permitiu redução de tempo e de custos de forma tão significativa que o sistema passou a ser copiado rapidamente por indústrias de todo o mundo.

No galpão industrial analisado por Taylor, os trabalhadores se deslocavam para buscar peças e entregar o produto. A simplicidade e a racionalidade introduzidas por Ford foram consideradas revolucionárias.

Reconhecido como expoente da produção em massa, outro diferencial de Henry Ford foi produzir automóveis acessíveis aos diferenciados perfis consumidores. Conjugando necessidade do consumidor e métodos de produção de custos reduzidos, seus produtos se tornaram adequados a uma amplitude de segmentos de mercado. Acreditava que ao aprimorar os processos de produção em massa, por intermédio da padronização, tornaria possível a oferta de produtos para perfis de públicos, ou “bolsos”, distintos. Sua intenção era produzir bens que todos pudessem comprar. Sua visão holística conjugou de modo inovador a percepção da relevância de mercado, foco nos processos produtivos e redução de custos.

Esse sistema creditou a Ford não só a invenção do sistema de produção em massa como também de inovações gerenciais consequentes. Por exemplo, a concentração vertical e globalista responsabilizando-se pela produção desde a matéria-prima até a entrega do produto final. Assim, inovou também nos padrões comerciais com redes próprias e maior atenção ao cliente.

Com esse novo sistema Ford também introduziu mudanças na área das relações de trabalho: salários mais altos da época na indústria, o que para ele funcionou como um incentivo motivacional; e reduziu a jornada de trabalho de nove para oito horas.

Ford também se preocupou com a relação entre homem e máquina e entre capital, processos produtivos e indivíduos, os direitos dos trabalhadores, aspectos democráticos e a inovação organizacional. Manteve, assim, uma atenção aos trabalhadores de sua empresa.

Suas decisões e ações foram guiadas por três princípios básicos:

- **Intensificação:** redução do tempo no uso de equipamento e da interferência do trabalhador no processo produtivo.
- **Economicidade:** redução do volume e estoque de matérias-primas.
- **Produtividade:** aumento da capacidade produtiva da pessoa por meio da especialização no trabalho e na tarefa.

Esses três princípios garantiam rapidez no processo. Assim evitava operações bancárias, pois recebia do comprador do produto final antes de pagar aos fornecedores.

As inovações nos sistemas – produtivo e gerencial - introduzidas por Ford afetaram sobremaneira a sociedade americana. A oferta de um maior volume de automóveis possibilitou o aumento da mobilidade urbana e, conseqüentemente, novas configurações sociais e econômicas, além de reestruturações das cidades. Por outro lado, a sua ideia de valorizar mais o volume vendido e menos o lucro por unidade contribuiu para revolucionar toda a perspectiva de produção e venda, como também a prestação de serviços.

Ford acreditava na sua habilidade para melhores decisões, e sempre manteve uma gerência altamente centralizada. No entanto, essa capacidade aos poucos foi se deteriorando, ao longo dos anos. Seu legado foi marcado mais pelas suas iniciativas e novidades do início de sua vida profissional e não pelos acontecimentos da idade mais madura.





### ***Dados biográficos***

- **Nacionalidade (país):** *Canadá*
- **Formação:** *PhD em management*
- **Universidades de atuação:** *McGill University (Canadá) e Insead (França)*



(1939)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Por suas inúmeras obras, Mintzberg se tornou um dos mais importantes autores da gestão contemporânea não só pelos seus focos preferenciais de análise, mas também pela sua crítica contundente e perspicaz das práticas usuais. A principal contribuição de Mintzberg porém não vem de suas críticas, por si sós, mas por ser um brilhante construtor de novas ideias. Nesse sentido, concentrou a maior parte de suas atenções no trabalho dos dirigentes, nas dimensões estratégicas e estruturais da organização. No entanto, dedicou a maior parte do seu tempo à pesquisa sobre o trabalho do gestor, com vários livros sobre o tema.

Marcou época quando iniciou em 1973, ao condenar as tentativas usuais de ver e de desenhar o trabalho de um dirigente por meio de perspectivas racionais. Os dirigentes tendem a ser influenciados pela divulgação dos ideais racionais de administração e, portanto, querem ver a organização mais racional do que ela é, e ter mais poder de controle do que realmente têm. Acreditam que deveriam planejar, controlar e analisar as informações racionalmente e ver a si próprios como decisores e atores racionais. Mas, em geral, sentem-se surpreendidos em meio à fragmentação do processo decisório e à desarmonia do meio organizacional. Gerentes vivem na ambiguidade de um sistema complexo e misterioso com relativamente pouca ordem. Em seus vários livros sobre o tema, Mintzberg constrói sua visão do papel do dirigente a partir de um entendimento dessa função como de natureza fragmentada intermitente, ilógica e repleta de variedade e de brevidades, portanto com poucas possibilidades de usufruir os modelos racionais de decisão e ação.

Como crítico das teorias e práticas convencionais de planejamento, Mintzberg não reduz a importância da estratégia como ferramenta essencial para a definição dos rumos de uma organização, mas não valoriza suas perspectivas racionais. Para ele, estratégias de êxito dependem menos de habilidades analíticas e mais de um grande envolvimento com tecnologia, clientes e mercados. Ele defende a ideia das estratégias como emergentes do processo organizacional. Por isso enfatiza o foco na ação, antes de se pensar na busca e manipulação das informações ou nas pessoas envolvidas. Para ele a ênfase nas ações envolve a busca de objetivos e de novidades.

Ao rever a relação entre estratégia e estrutura – conforme destacado por Chandler –, Mintzberg conclui não haver precedência de uma sobre a outra: ambas se movem simultaneamente.

Mintzberg acredita não ser a administração uma ciência aplicada, mas a aplicação da ciência, o que qualifica como uma espécie de artesanato e dependente da experiência. Só se aprende administração em convivência com a experiência. Portanto, é crítico dos cursos de administração para novatos como os modelos de MBAs americanos que se espalharam pelo planeta. Recebem alunos que pouco sabem sobre o que se passa numa organização de trabalho e os submetem a cursos e temas de base analítica. Para Mintzberg, esses cursos não preparam os indivíduos para gerir, pois os novatos não possuem a experiência necessária para aprender sobre liderança.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Doutor em Ciência Política
- **Universidades de atuação:** Canergie Mellon University

# Herbert Simon

(1916-2001)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Ganhador do Prêmio Nobel de Economia no ano de 1978, Herbert Simon se tornou célebre por suas reflexões sobre a administração pública e sobretudo pela sua dedicação ao estudo do processo decisório administrativo. Foi um acadêmico e um autor compulsivo, tendo escrito 942 artigos e 30 livros. Antes de se tornar professor, porém, ocupou posições importantes de gestor na área pública.

Para Simon a dicotomia entre fatos e valores fornecia os elementos principais para a construção de uma ciência da administração. Premissas de valores podem ser boas ou más, e não falsas ou verdadeiras. Fatos podem ser tratados como falsos ou verdadeiros, e assim as relações entre alternativas e consequências, ou seja, a matéria da ciência administrativa. São científicas somente as proposições que podem ser atestadas como falsas ou verdadeiras. Ele adotou o processo decisório e não a decisão como unidade de análise, pois essa era apenas a conclusão do processo. Acreditava numa ciência administrativa igualmente válida tanto para a área pública quanto para a área privada. Por ser focada na realidade, sua visão da ciência administrativa era mais pragmática, indutiva e fundamentada no positivismo lógico, e moldada pelo behaviorismo no processo de escolha.

Simon dedicou a maior parte da sua obra a procurar explicar e conciliar princípios de racionalidade econômica que influenciaram as teorias clássicas de organização e os limites da racionalidade nas escolhas humanas. Construiu, assim, uma teoria administrativa baseada na racionalidade limitada do “homem administrativo” em oposição à racionalidade do “homem econômico”, retratado pela eficiência máxima no alcance dos objetivos organi-

zacionais. Simon foi insistente no fato de as organizações serem influenciadas pelos limites humanos em processar informações. Denominou esses obstáculos “racionalidade limitada” – conceito que lhe rendeu grande fama pela universalidade de seu uso. Segundo ele, as pessoas têm seus próprios limites cognitivos, bem como de relacionamento com o ambiente. Assim, não maximizam ou otimizam, mas satisfazem-se em função do número de informações que suas mentes podem alcançar e processar. Ademais, pela complexidade da realidade, as pessoas necessitam simplificá-la para ajustá-la à mente humana. Portanto, ninguém decide por um processo racional pela impossibilidade de identificar e considerar todas as possíveis alternativas.

Na concepção de Simon, o processo decisório compõe-se de estágios: como a busca de situações que requerem decisões (inteligência); desenvolvimento e análise de alternativas de ação, envolvendo criação (projeto) antes da escolha final. O processo é recorrente, pois a execução acarreta novos problemas e, conseqüentemente, novos processos decisórios. Elementos subjetivos estão presentes em todos os estágios: a percepção individual se torna uma espécie de filtro, para que uma pequena parte da realidade seja observada. Nas escolhas, os fatores subjetivos emocionais, como a intuição, estão sempre presentes. Simon considera a influência da intuição inevitável nas escolhas humanas pela impossibilidade de se dominar totalmente a racionalidade do processo decisório organizacional.

Simon foi valorizado como um dos primeiros autores a focalizar a atenção no uso e no potencial do computador como auxiliar nas decisões humanas. Em seus estudos sobre as ciências do artificial, analisou a pessoa como um sistema de processamento de informações. Nesses estudos, procurava desenvolver uma ciência para preparar profissionais para serem eficientes no mundo artificial criado pelo homem, inclusive a organização, julgada um sistema artificial.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Brasil
- **Formação:** Mestre e Doutor em Administração.
- **Universidades de atuação:** Foi professor da EAESP-FGV e de várias universidades no Exterior.
- **Organizações de atuação:** Instituto Chiavenato

# Idalberto Chiavenato

(1936)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Autor de dezenas de obras sobre Administração Geral, Teorias da Administração e Administração de Recursos Humanos, que ao longo das últimas décadas foram amplamente utilizadas como algumas das principais fontes de ensino no campo da gestão no País, Idalberto Chiavenato é reconhecido pela abrangência de aplicação de seus livros-texto, que podem ser encontrados nos idiomas português e espanhol – em países da América Latina, Portugal, Espanha e países africanos de língua portuguesa. É considerado o autor brasileiro, da área de administração, com o maior número de obras publicadas em espanhol. No Brasil, seus materiais são amplamente utilizados como referência nos cursos de graduação em Administração e correlatos.

Chiavenato se destaca no campo da gestão, especialmente por ter identificado uma lacuna de publicações de livros-texto voltados para a formação na área no País. Sua resposta para essa demanda foi a produção crescente de obras com uma diversidade de títulos – com destaque para os temas da introdução à administração, teoria geral e gestão de recursos humanos. A oferta de suas obras ao mercado de ensino em gestão acompanhou o crescimento quantitativo, em ritmo exponencial, dos cursos de graduação e pós-graduação de administração, observado em todo o País, sobretudo ao longo das últimas décadas. No Brasil, Chiavenato contribuiu de forma expressiva e singular para a disseminação do saber administrativo.

O volume de aplicação e disseminação de suas obras no campo é facilmente observado quando se realiza pesquisa de aplicação de obras de autoria brasileira na área da gestão no País. São características de seus livros a preocupa-

ção com elementos didáticos, simplicidade e facilidade de compreensão do público geral.

Sua obra *Teoria Geral de Administração* figura no Brasil como um dos livros de aplicação em cursos universitários mais vendidos e disseminados na área. Nele é abordado o processo evolutivo da administração, com explicação sobre a sistematização de seus conhecimentos e diferentes abordagens desenvolvidas ao longo do tempo pelos nomes de destaque na construção do campo. São destacadas ao longo do texto as abordagens clássica, humanística, neoclássica, estruturalista, comportamental, sistêmica, contingencial e novas abordagens.

Em *Administração de Recursos Humanos*, Chiavenato destaca a relevância do elemento humano – com seus conhecimentos e força de trabalho – para o sucesso empresarial. O conteúdo é desdobrado com a descrição e explicação de elementos necessários para o recrutamento de pessoal; seleção de pessoal; treinamento; administração de salários; concessão de benefícios e serviços sociais; avaliação de desempenho; manutenção de questões como higiene e segurança do trabalho; existência de condições favoráveis para as relações trabalhistas.

Atualmente, Chiavenato é membro do Conselho Regional de Administração do Estado de São Paulo e presidente do Instituto Chiavenato, que atua no ramo de Educação Corporativa.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Rússia  
**Formação:** PhD em Matemática
- **Universidades de atuação:** Carnegie Institute of Technology, United States International University
- **Organizações de atuação:** Rand Corporation e Aircraft Corporation



(1918-2002)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Pioneiro da administração estratégica e planejamento empresarial, Ansoff contribuiu para o campo da gestão ao introduzir conceitos de planejamento estratégico de maneira sistematizada.

Ansoff foi um precursor em desenhar modelos de planejamento estratégico, bem como um dos líderes em rever suas formas de atualizá-las de acordo com a evolução do contexto dos negócios. Pela sua experiência como acadêmico, consultor e diretor de empresas, seus trabalhos refletem não só preocupações analíticas, mas também uma forte base prescritiva em atenção ao meio prático.

Em seu trabalho pioneiro *Strategies for Diversification* apresenta a “Matriz produto/missão” como um método para mensuração do potencial de lucro de estratégias alternativas para produtos/mercados, baseadas em previsões, contingências e objetivos de longo prazo. Essa matriz de desenvolvimento produto/mercado foi um marco nos estudos e práticas de planejamento estratégico durante muitos anos e ficou amplamente conhecida como “Matriz Ansoff”.

Ansoff adiantou conceitos como a relevância da identificação de vantagens competitivas nos negócios, mais explorados por vários autores, como Michael Porter.

Considerando produtos (existentes ou novos) e mercados (existentes ou novos), apontou quatro possibilidades ou opções de análise e ações estratégicas para o crescimento dos negócios: 1. Penetração e consolidação no mercado (produtos e mercados existentes); 2. Desenvolvimento de produtos (produtos novos e mercados existentes). 3. Desenvolvimento de mercado (produtos existentes e mercados novos). 4. Diversificação (produtos novos e mercados novos). Como parte de um processo planejado, a diversificação, recorre ao trabalho de continuamente comparar e analisar as van-

tagens das alternativas existentes, dentro de contextos e desenvolvimento de planos, quebra de padrões e tradições, riscos e oportunidades para as organizações.

Seu livro *Corporate Strategy* (1969) tornou-se praticamente um livro-texto clássico sobre o tema de estratégia corporativa. Nesse livro, Ansoff distingue no processo decisório organizacional três tipos de interações e foco: o estratégico, o administrativo e o operacional. As decisões estratégicas são as de caráter extraordinário, voltadas para produtos e mercados. As decisões administrativas, mais permanentes e contínuas, respondem a aspectos organizacionais e de alocação de recursos. As decisões operacionais, igualmente perenes, focam mais nas dimensões orçamentárias e gerenciais. Ressalta ainda a importância das decisões estratégicas por serem focadas na interface da organização com seu ambiente. Assim, propôs modelos racionais de planejamento estratégico, considerando fatores de interfaces como produtos, mercados, diversificação e expansão.

Atento às mudanças e desafios ambientais, Ansoff sempre produzia alterações nas suas propostas, assim como adicionava novos conceitos para ajudar as empresas a responderem às novas demandas e necessidades. Assim foi com a temática de temas estratégicos que variam e deveriam variar em função das alterações econômicas sociais e políticas de um contexto nacional. Mais relevante ainda foi a sua introdução do conceito de gerência estratégica.

A expressão gerência estratégica foi introduzida por Igor Ansoff no início dos anos 1970. Como conceito, incorporava uma perspectiva restrita e servia apenas para mostrar como diferentes diretrizes e comportamentos empresariais exigiam alterações na forma ou arquitetura organizacional. Se o termo era novo, a ideia não o era; já se encontrava clara na literatura de planejamento estratégico produzida na década anterior.

Mas foi o próprio Ansoff quem consagrou o termo, a partir de uma visão das limitações impostas pelo conceito e pelas práticas já tradicionais do planejamento estratégico. Para ele, gerência estratégica se relaciona com a definição de objetivos e metas, segundo um conjunto de relações entre a organização e o ambiente que permanecer ajustados às demandas externas. A ideia da dinâmica no ajuste de objetivos aparece como conceito básico e modifica a visão anterior do autor, que via o planejamento como algo mais racional-normativo e antecedente, e pela gestão estratégica como mais contínuo, flexível e emergente do processo decisório.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Ohio
- **Formação:** PhD em Psicologia
- **Universidades de atuação:**  
Stanford University

# James March

(1928)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

James March se tornou uma figura central nos estudos organizacionais. Estudou intensamente a racionalidade e seus limites, sejam eles cognitivos, políticos ou organizacionais. Sua associação com o prêmio Nobel Herbert Simon serviu para ambos aprofundarem o conceito de racionalidade limitada. Os limites se referem tanto à dimensão cognitiva individual quanto às condições organizacionais, retratadas no acesso às informações, escassez de tempo, além dos conflitos e mudanças de desejos, necessidades e interesses.

March dedicou grande atenção ao processo decisório organizacional, produzindo ideias inovadoras. Ressaltou sempre a ambiguidade e parcialidade do processo decisório. Em associação com Simon, alertou sobre as inadequações das analogias da organização com sistemas biológicos superiores comandados por um sistema nervoso central. Por seu caráter variável e difuso, as organizações não respondem automaticamente a direcionamentos superiores. No mesmo contexto organizacional, cada decisão envolve diferentes informações e interesses, que por sua vez variam em cada etapa ou estágio do processo decisório. Assim, cada decisão possui um processo ou conjugação única de informações e interesses – o que exclui, diminui ou acentua a participação de cada dirigente em uma decisão específica.

Em associação com Cohen, March mostrou ser o processo decisório fluido e fragmentado, porque, dada a escassez de tempo, ninguém pode participar de todos os eventos organizacionais. Assim, cada participante se envolve em uma pequena parte do processo, e apenas em poucas decisões: a totalidade jamais é apreendida.

Com Cohen e Olsen, mostrou as escolhas organizacionais como resultantes de um fluxo tanto de problemas quanto de soluções. Na organização existem problemas em busca de soluções como também soluções em busca de problemas. Quando participantes dos processos organizacionais se juntam em reuniões, as escolhas acontecem por associações entre soluções e problemas ou ao acaso. March qualificou esse processo como o “modelo da cesta de lixo”, onde se depositam soluções e problemas que se juntam acidentalmente. O modelo opera sobre as estruturas organizacionais, alocando energia efetiva para conjugar problemas, soluções, pessoas e escolhas.

Associado a Cyert, March prestou também uma relevante contribuição no desenvolvimento da perspectiva da organização como uma coalizão de poder, ressaltando as decisões também como resultados de negociações para atender os diferentes interesses de indivíduos e grupos organizacionais. As organizações constituem sistemas políticos cujos objetivos são, na verdade, os objetivos da coalizão de poder que domina a organização. Esse domínio é garantido pelo controle de recursos fundamentais. Como a organização possui diversos grupos de interesse, internos e externos, o planejamento estratégico, como outras dimensões decisórias, reflete uma negociação contínua desses interesses para manter e reforçar a coalizão de poder. Assim, administradores desempenham uma tarefa intensa de negociação para enfrentar conflitos e ultrapassar restrições internas e externas para chegar às decisões.

Não só as incertezas e pressões externas, mas também o uso de informações internas por subunidades internas pode alterar a coalizão de poder. Por isso, muitos dirigentes gastam mais tempo com problemas de gerência da coalizão interna do que com questões estratégicas postas pelo mundo exterior.

Uma das primeiras obras de March – o livro *Handbook of Organizations*, publicado em 1965 – foi, por muito anos, uma das principais referências no campo dos estudos or-

ganizacionais. Nessa obra, além de refletir o estado da arte no campo, ressaltou, por exemplo, a então forte dependência dos estudos organizacionais de outras ciências mais estabelecidas, inclusive para favorecer a sua legitimação.

Sobre a mudança organizacional, ressaltou que, entretanto, as mudanças não podem ser arbitrariamente controladas porque elas ocorrem continuamente em processos que mesclam dimensões estáveis e alterações. Mudanças dependem de poucos processos estáveis, mas as teorias correntes tendem a considerar estabilidade e mudanças questões distintas. Por mais que as respostas organizacionais às demandas ambientais sejam meramente adaptativas e rotineiras, elas podem surpreender pela ambiguidade e volatilidade ou característica “confusa” do ambiente.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Business
- **Universidades de atuação:** Stanford University, University of Illinois e University of California
- **Organizações de atuação: ONGs:** The San Francisco Playhouse e Quantum Leap Healthcare, ambas atualmente



(1946)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Jeffrey Pfeffer figura entre os mais influentes da gestão na atualidade. Seu trabalho aborda questões da teoria organizacional, comportamento organizacional e gestão de recursos humanos. Pfeffer atuou em grande parte em parceria com Gerald R. Salancik. O diferencial do trabalho está no destaque para a interdependência entre organizações e seus contextos, no uso do poder e na forte ênfase na dimensão humana.

A ideia central na teoria da dependência de recursos trata que as organizações, enquanto sistemas abertos devem obter recursos para transformação e depois distribuir produtos e serviços para clientes. Estes, ao fornecer dinheiro, permitem às organizações mais recursos para seu processo produtivo e, portanto, continuar o ciclo. Assim, as organizações dependem cotidianamente do ambiente em que estão inseridas para o provimento de recursos materiais, humanos, financeiros e informacionais. As interações com indivíduos e fontes de recursos acarretam em relações de dependência. A relação de dependência é, portanto, consequência de três fatores: 1. A relevância do recurso para a organização; 2. O nível de arbitrariedade dos detentores dos recursos em relação à sua posse; 3. O nível de monopólio do recurso. A busca por autonomia em detrimento das restrições externas se coloca como um desafio para as organizações, para serem mais efetivas em termos de satisfação das demandas dos atores externos dos quais dependem.

Em sua associação com Gerald Salancik, Pfeffer se dedica ao estudo aprofundado das relações de poder em uma organização por meio de premissas básicas: 1- mudanças em ambientes de grandes incertezas moldam a distribuição de poder; 2- a distribuição de poder afeta a escolha das pessoas que comporão a alta administração; 3- as principais decisões são tomadas por dirigentes e gestores.

Pfeffer desenvolve muitas proposições sobre o poder na maioria nas organizações. Vale mencionar:

O poder é estável, sendo importante reconhecer os fatores que promovem a estabilização.

A posse do poder permite aos detentores adquirir recursos adicionais.

O acesso de alguém ao conhecimento social depende da posição na rede de comunicação e nas interações sociais.

A habilidade de interação e comunicação afeta a posição dos atores na rede.

- O poder das subunidades é um meio importante para uma organização obter o alinhamento sobre suas necessidades. A supressão do uso do poder reduz a adaptabilidade da organização.
- Por causa de recursos escassos, a competição está sempre presente.

- Coalizões são meios pelos quais as pessoas dominam o poder.
- Conflitos são inevitáveis em uma organização em função das diferenças inerentes entre perspectivas das pessoas.

Pfeffer crê no ser humano como essência das organizações e ressalta que colocar ênfase na dimensão humana não é incompatível com o progresso e o lucro das empresas. Empresas que colocam as pessoas em primeiro lugar têm vantagens competitivas.

Líderes têm que aprender e estar atentos às mudanças do contexto, mas devem também colocar em prática, com coragem, suas próprias ideias, perspectivas e julgamentos. Organizações efetivas e eficientes necessitam de líderes que não têm medo de exercer o poder e a influência. Quanto mais os gerentes reconhecem e compreendem a importância do poder, mais probabilidade têm de serem eficazes em atingir os objetivos organizacionais.

Seu pensamento positivo é altamente baseado na teoria Y, cujo conteúdo baseia-se na liderança, mudar a maneira de pensar sobre os funcionários e os liderados, de passivos e avessos ao esforço, para vê-los mais como curiosos e desejosos de aprender e de crescer profissionalmente. Tudo depende de como líderes e empresas desenvolvem sua visão de mundo.

As boas ideias de gestão devem ser verdadeiras e úteis. Como pesquisador, procura provar suas ideias, buscar a verdade e mostrar sua aplicabilidade.







### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Business
- **Universidades de atuação:** Stanford University, University of Illinois e University of California
- **Organizações de atuação: ONGs:** The San Francisco Playhouse e Quantum Leap Healthcare, ambas atualmente

# Joan Woodward

(1916-1971)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Pesquisadora da área social, Joan Woodward acreditava que a pesquisa era guiada por curiosidade e pensamento aguçado, além de ser um processo de revelação e mais bem-conduzido e articulado por pessoas de boa comunicação, autoguiadas e com pouca necessidade de supervisão.

Na década de 1950, período pós-guerra, quando se acentuava a preocupação quanto aos impactos das tecnologias nas organizações, Joan Woodward realizou, durante 10 anos, uma pesquisa comparativa sobre a gestão organizacional de 100 indústrias britânicas. Apresentados preliminarmente no livro *Management and Technology* (1958) (Gestão e tecnologia), os resultados mostraram que o desempenho da indústria - até então marcado pelas características fordistas - poderia ser incrementado por meio da inserção de proposições oriundas das ciências sociais.

Em segundo momento, na obra que teria maior reconhecimento, intitulada *Industrial organization: theory and practice* (1965) (Organização industrial: teoria e prática), ela apresenta a pesquisa em que relaciona a estrutura organizacional com a tecnologia adotada. Seu estudo foi inovador em termos de investigação empírica e analítica, além de pioneiro na visão contingencial da administração. Os trabalhos de Woodward provocaram, na época, a evolução dos estudos contingenciais sobre a estrutura, entre pesquisadores britânicos como Eric Trist e o canadense Elliot Jaques. Seus focos de análise explicavam a causa das variações estruturais das organizações. Avançou no conhecimento da época propondo a avaliação

das restrições impostas às estruturas organizacionais e práticas da gestão diante das diferentes tecnologias e métodos de controle.

Woodward observou que a estrutura organizacional (técnica e social) das indústrias variava significativamente conforme a tecnologia adotada (processo produtivo). As estruturas organizacionais se alteram em função do contexto. Suas conclusões relacionaram estrutura, tecnologia e processos produtivos. Revelou, por exemplo, a importância da ordenação das atividades, da concentração de autoridade e dos controles. Por exemplo, organizações mais complexas usando tecnologias variadas tendem a ter hierarquias e sistemas de controles mais rígidos. Organizações menores usando tecnologias mais simples têm hierarquia e controles mais brandos.

Seus estudos concluíam, ainda, que na ambiguidade organizacional os dirigentes possuem atitudes mais flexíveis e desafiadoras, o que resultava em maior inovação e desenvolvimento.

Mais tarde, pesquisando controles, Woodward seguiu o mesmo tema, revelando o controle administrativo como variável importante entre tecnologia estrutura, e comportamento organizacional. Organizações grandes e complexas tendem a adotar sistemas formais de controle, enquanto as menores e menos complexas baseiam - exercem - seus controles nas relações pessoais.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Polônia
- **Formação:** PhD em Psicologia Organizacional
- **Universidades de atuação:** University of Michigan, Cornell University

# Karl Weick

(1936)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

A obra de Karl Weick é intensa na produção de ideias novas pela contestação contínua dos paradigmas vigentes. Como teórico organizacional, abordou temas sobre novas concepções organizacionais e gerências; os processos de criação de sentidos – ou *sensemaking* – e o processo de criação de teorias – sobretudo no campo das organizações.

Em *The Social Psychology of Organizing* (1969), inicia uma trajetória crítica dos paradigmas existentes na época. Weick, um “interpretativista”, rejeitava a ideia de princípios aplicáveis a todas as organizações bem como as formas deterministas envoltas na previsibilidade. A organização deixa de ser um meio para atingir fins e passa a ser vista com um fim em si própria. A organização é menos o resultado de ações estruturantes programadas e mais um processo emergente. Por isso a tarefa central de coordenação não deve ser vista ou baseada em instrumentos, como regras e supervisão gerencial, mas fundamentada na interações sociais internas. Nessas interações, há um processo contínuo de construção do sentido – o *sensemaking*.

Weick compreende as organizações como sistemas de criação de sentidos cujos significados são recriados constantemente sobre elas e o ambiente ao seu redor, além de permitirem diversas interpretações; seus membros reafirmam entre si repetidamente os significados aceitos como verdades. A criação de sentidos nas organizações tem como características: a) a construção fundamentada na

identidade; b) a retrospectiva; c) identidade; d) o contexto social; e) a continuidade de projetos; f) a expansão por pontos de referência em comum; g) ser guiada pela razoabilidade. Os significados afetam as formas como os atores desenvolvem o senso das situações, tendo o efeito de gerar a predisposição para se desprender de uma história e aceitar uma nova mais coerente com o contexto atual.

A criação de sentidos envolve a aplicação de símbolos que representem significados; a sensibilidade sobre situações correntes; e a aplicação de padrões produtores de ordem para as mudanças.

Os sentidos conferem coerência e estabilidade a contextos de alteração da realidade presente. Ademais, tornam circunstâncias em situações, compreendidas em palavras, que sirvam de ponto de partida para delimitar a identidade e a ação.

O *sensemaking* valoriza a dimensão social – a vida social é um processo contínuo de comunicação, interpretação e adaptação mútuas – a sociedade não é um conjunto de estruturas fixas. A eficácia do *sensemaking* não está na exatidão. No mundo de mudanças rápidas, a ação entusiasta é mais adequada do que a pesquisa para uma representação precisa.

Weick era pessimista ou crítico das propostas de mudança organizacional planejadas: para ele, tinham pouco im-

pacto porque achava-as fundamentadas em precedentes racionais e não levando em conta a evolução contínua da construção e do sentido. Apresentou um modelo dinâmico de mudança organizacional com dez proposições sobre variações fundamentadas na interpretação contínua.

A condição humana não se coaduna com uma perspectiva determinista e projetiva sobre o futuro: no mundo, a pessoa se insere numa corrente de sentidos elaborados de forma retroativa.

Weick adota a importância da identidade humana, mas não da forma tradicional, e sim com o sentido múltiplo da identidade individual. Para ele, a identidade se caracteriza por uma multiplicidade de “si mesmos” entre a pessoa e o seu meio social. A multiplicidade de “si mesmos” afeta os sentidos que as pessoas constroem diante de situações diversas e, conseqüentemente sua capacidade de adaptação.

Ao tratar da dissonância cognitiva, Weick vê a modificação do comportamento como mais difícil do que a mudança nas próprias crenças. Mudar as crenças é mudar as justificativas. A consonância com o seu pensar encoraja a pessoa a agir com entusiasmo e perseverança. Comportamentos são sempre mais ou menos adequados porque o ambiente é mais ou menos maleável.

Ainda com relação à dissonância cognitiva, ele trabalha a noção da retrospectão. Em vez de considerar as decisões produto de requisitos ambientais, sugere olhar a possibilidade de que a pessoa define retrospectivamente a decisão, inclusive formula alternativas, baseadas na imagem dos possíveis resultados. Os resultados precedem a decisão.

O desenvolvimento de teorias é assemelhado ao *sense-making*, pois ambos consistem em ações explicativas, que reduzem equívocos, evocativas, transitórias, narrativas, incorporam paradigmas e são repletas de significados.

Para Weick nem tudo que se apresenta como teoria pode ser compreendido como tal, pois representam processos ainda em andamento. O processo de teorização consiste em atividades como abstração, generalização, relatos, seleção, explicação, sintetização e idealização. A construção de teorias é marcada pela imaginação disciplinada pelo processo assemelhado ao de seleção artifi-

cial e o uso de representações, como metáforas. Problemas modernos na construção de teorias organizacionais são mais reativos a modas intelectuais, reflexividade e paradigmas e menos com a qualidade dos dados e nos avanços metodológicos.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Psicologia
- **Organizações de atuação:** Consultoria para empresas como Macy's e Johnson & Johnson

# Lillian Gilbreth

(1878-1972)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Lillian Gilbreth foi uma das primeiras mulheres a obter o título de PhD em Psicologia Industrial. Elaborou tese sobre métodos eficientes de ensino abordando temas sobre o elemento humano na gerência e no processo produtivo, assim como ergonomia, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, melhorias do trabalho e colocação profissional.

A grande contribuição de Lillian Gilbreth foi introduzir as dimensões humanas na administração científica. Para ela a eficácia da gerência estava nas pessoas e não nas tarefas: a mente do homem é o fator de controle sobre sua própria eficiência. Por meio do treinamento, pode-se ajudar as pessoas a usar melhor suas próprias forças. Por isso apregoava que a psicologia tinha um papel central na gerência. Para ela, promove-se a eficiência por meio de atenção às dimensões humanas. Assim, em todo desenho de tarefas deve-se levar em conta a pessoa.

Julgava a administração científica o estágio mais avançado da administração e mais tolerante com relação à individualidade do que a administração tradicional.

Lillian caracterizou a administração (*management*) como tendo estágios históricos; tradicional, transicional e científico.

- **Tradicional** – centralizado e unitário no comando
- **Transicional** – entre o tradicional e introdução da administração científica
- **Científico** – o objetivo a ser alcançado por todas as empresas

Junto com o marido, Frank Gilbreth, desenvolveu estudos sobre movimentos no trabalho, analisando e propondo melhores formas de realização por meio de novos fluxos de atividades, padronização de práticas e treinamento para os trabalhadores.

Como psicóloga, Lillian Gilbreth atribuía uma importância fundamental à individualidade. Na gerência tradicional, a individualidade da pessoa tendia a ser negligenciada. O advento da administração científica (*scientific management*) trouxe a preocupação com as pessoas, valorizando-as na seleção, nos incentivos e nas considerações sobre o seu bem-estar social, físico, moral e financeiro. Promoveu a melhora nas habilidades humanas por meio do treinamento, criando orgulho pelos próprios resultados e conseqüente aumento salarial. Ademais, o treinamento reduziu receios com relação ao emprego e aumentou a confiança com o próprio trabalho.

Seu livro *The Psychology of Management*, inspirado na sua dissertação de doutorado, foi um dos primeiros livros sobre as dimensões humanas na produção industrial da modernidade. Dos livros sobre a administração científica produzidos na época, foi o mais analítico e de maior ambição teórica.

Na verdade, seu livro significou um certo grau de pioneirismo sobre a perspectiva psicológica na produção industrial: explica os princípios do taylorismo, porém complementando com dimensões humanas como: individualidade, treinamento, incentivos e bem-estar social.

Em *Fatigue Study*, parceria com o marido, a pesquisadora introduziu os temas psicológicos na área de maior preocupação de Frank Gilbreth – a fadiga. Procurava notar o efeito psicológico sobre os trabalhadores nas propostas de mudança para a redução da fadiga. Mostrava as relações entre a redução dos movimentos e as dimensões psicológicas no ambiente de trabalho.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Ciências Sociais
- **Universidades de atuação:** Columbia University

# Luther Gulick

(1892-1993)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Luther Gulick foi um profissional e um acadêmico atuante. Exerceu cargos elevados no governo norte-americano, além de ter se dedicado ao meio acadêmico como professor e também como diretor do prestigiado Instituto de Administração Pública em Nova Iorque. Em sua longa vida profissional, escreveu 20 livros e mais de 160 artigos. Foi também fundador e um dos presidentes da Sociedade Americana para Administração Pública (ASPA, na sigla em inglês).

Figura central e marcante no campo da administração pública, foi um promotor e ativista no sentido de se construir uma ciência da administração válida tanto para a área privada como para a área pública.

Propunha métodos científicos na administração para substituir a ignorância e o amadorismo por conhecimento e competência. A ênfase científica deveria, para ele, estar na relação entre ações e resultados. A ciência da administração formularia princípios condutores da eficiência e eficácia das ações. Anteviu Herbert Simon ao ver valores como necessários para definir os fins, mas não passíveis de submissão a análise científica.

Na construção da ciência da administração, divergiu dos grandes nomes da área por não aceitar a dicotomia administração/política. Julgava essa separação impossível e inapropriada, pois a formulação política deveria ser uma dimensão importante na ciência da administração.

Na área organizacional, fez um contraste com o taylorismo, em voga na época, mudando o foco de análise da tarefa para a estrutura. Dedicou muita atenção à departamentalização, propondo formas de agrupar ativida-

des por fatores básicos (propósito, processo, clientela, e lugar). Seu modelo frequentou durante muitos anos os livros didáticos de administração, com suas propostas sobre hierarquização das chefias, cadeias de comando e alcance de controle.

Dentre as contribuições para o campo da administração pública, Gullick destacava (Meier, 2010): a) o futuro da administração pública deveria ser governança e não somente administração; b) estruturas organizacionais como meios tanto para criar a eficiência como para avantajá-la; c) a importância de observar as estruturas formal e informal das organizações; d) a necessidade de testar as ideias existentes nos princípios da administração; e) a relação entre administração pública (e sua educação), ética e valores; f) a gestão efetiva oferece o excedente necessário para absorver os custos numa democracia, sendo papel dos gestores cultivar resultados democráticos; g) *management* é dependente de contexto.

Gullick retratou as funções dos executivos por meio de um acrônimo, "POSDCORB": *Planning, Organization, Staffing, Direction, Coordination, Reporting e Budgeting*, que durante muitos anos foi usado para definir as funções básicas a serem perseguidas pela ciência da administração (Notes on the Theory of Organization, 1937).

No ano de 1965, enveredando para a área privada, em um ensaio sobre o caráter do *management* enquanto ciência, argumentou poder ser o *management* uma ciência descritiva, dinâmica e aplicada, que dependeria da especificação de termos e teorias, podendo dar à cultura humana uma melhor compreensão sobre formas mais efetivas de trabalho.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Ciências Humanas – Radcliffe College
- **Organizações de atuação:** autora, consultora e voluntariado em serviço social

Mary P. Follett

(1868-1933)

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Mary Parker Follett dedicou-se aos estudos de temas administrativos sendo uma autora popular. Um de seus livros – *Creative Experience* (1924) – foi um *best-seller* tanto nos Estados Unidos quanto na Europa. Dedicou-se à educação, sem seguir a carreira acadêmica, e se projetou como autora e consultora na área da administração.

Foi responsável por abrir novos caminhos na perspectiva humana numa época de grande influência do taylorismo. Suas ideias ainda são de grande atualidade, por isso se resalta sua antevisão de grandes temas da administração contemporânea.

Nos trabalhos de Follett há temas relacionados ao exercício do mando, do poder e da autoridade de forma mais democrática e antecipando, em quase 20 anos, as propostas dos behavioristas em administração.

Tinha uma visão democrática a ser instituída no ambiente de trabalho, pois sempre sugeria ou propunha o maior envolvimento dos funcionários nas decisões e definições de tarefas. Em termos específicos, destaca a influência recíproca do comportamento interativo no desenvolvimento organizacional.

Entendia as organizações como grupos de redes compostas de relações de influência entre os indivíduos, e não como meras estruturas hierárquicas, e por essa perspectiva definia os papéis de liderança e de uso da autoridade mais nas dimensões de coordenação e controle.

Definia controle como um processo autogerado pelas pessoas envolvidas nas tarefas. Por achar que líderes e gerentes não controlavam quase nada, via o controle por si

mesmo como uma ilusão. Para Follett, a verdadeira tarefa do líder era coordenar e garantir que todos estivessem focados nos objetivos.

Ao contrário das visões correntes da época, que valorizavam a autoridade em função de regras e de princípios normativos, Follett estudava a autoridade na perspectiva situacional. Para ela, a autoridade deveria ser executada com base nas demandas objetivas da situação e não de acordo com mandatos arbitrários e pessoais.

Baseou-se nas premissas de que as pessoas podem ser lideradas mas não guiadas e de que as organizações funcionam por meio da coordenação. A organização ideal seria aquela em que o maior número de pessoas estivesse envolvido nessa coordenação.

Follett discordava da pirâmide de autoridade, pois não concebia a autoridade como algo supremo ou delegável. A autoridade deveria ser exercida por meio de fluxos de coordenação e de forma pluralística e cumulativa, e em ambos os sentidos hierárquicos.

Pela perspectiva dos fluxos de coordenação, anteviu Simon, ao ver a decisão não como um momento de escolha pessoal de um dirigente e mais como resultado de múltiplas relações e influências entre superiores e subordinados que condicionavam a escolha final.

Seus trabalhos são enfáticos sobre o lado humano das organizações, lidando sempre com os aspectos de interdependência e de cooperação. Anteviu também o estudo dos conflitos pelo seu lado positivo como oportunidades para soluções criativas e o desenvolvimento organizacional.

A visão de democrática de Follett ficou registrada no seu livro *The New State* (1918), onde defende os processos democráticos de governo que em parte inspiraram suas ideias democráticas sobre a organização do trabalho.

No governo como na gestão democrática, por intermédio de aprendizado, adaptação e busca do bem comum, as diferenças individuais e grupais redundam em decisões e acordos coletivos.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Alemanha
- **Formação:** Direito, Sociologia e Economia
- **Universidades de atuação:** Universidade de Berlim, de Freiburg e Heidelberg (Alemanha).

*Max Weber*

*(1864-1920)*

### CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

A obra de Max Weber tem uma abrangência muito grande: suas análises envolveram a sociologia, antropologia, direito, política, além de uma acentuada preocupação com dimensões administrativas.

Estudiosos de administração sempre valorizam o seu trabalho por tocar em temas de grande interesse para a área. Descreveu vários tipos de dominação, incluindo o modelo burocrático, formatado em tipo ideal, que ficou universalmente famoso.

Weber considera a burocratização a dimensão principal da racionalização do mundo moderno. Sempre viu a administração e a burocracia como partes de um processo histórico e avançável somente por sociedades mais avançadas em que a orientação de pessoas se faz por meio de regras.

Para ele a dominação e suas funções se exercem pela administração e pelo controle contínuo de pessoas e de recursos.

A burocracia, baseada no conhecimento, tem esferas claras de competência e regras intelectualmente analisáveis e ações calculáveis. Para Weber a burocracia poderia alcançar os níveis elevados de eficiência por causa de sua precisão, consistência, disponibilidade de informações, continuidade, rigor na coordenação e minimização dos conflitos pessoais e dos custos materiais.

Acreditava na burocracia como o melhor sistema idealizado pelo homem. Falava comparativamente, pois se não fosse o melhor era o melhor dentre os conhecidos modelos mais eficientes.

O modelo burocrático pode ser mais bem entendido na metodologia utilizada por Weber baseada em modelos ideais.

Classificava os comportamentos sociais, inclusive os administrativos, por dois tipos de significados: um concreto e outro teórico como tipo puro de significado subjetivo.

O problema com o concreto seria a grande variedade das relações sociais de um fenômeno complexo na sua própria natureza. Por isso via os conceitos nas ciências sociais repletos de suposições que não aparecem na integralidade do conceito.

O tipo puro ideal pretende ser um construto mental de categorias que ajudam a capturar as infinitas variações da realidade. O tipo ideal não é nem descrição da realidade, que é complexa para ser capturada em simples descrições, nem um modelo normativo a ser recomendado. Na verdade, é um construto para ligar a mente à realidade, por meio de categorias, e, assim, aprofundar a sua compreensão.

Para a administração, o tipo ideal de burocracia forneceu elementos mais precisos para se compreender um fenômeno social e administrativo com maior profundidade e abrangência.

A administração burocrática segue princípios de hierarquia de cargos e níveis de autoridade: implicam um sistema de subordinação amparado em regras e procedimentos previamente estabelecidos, presumindo-se assim a racionalidade e a impessoalidade. Para Weber a eficiência administrativa se aproximaria dessa forma e a ineficiência seria consequência de elementos de irracionalidade, pessoalidade e baixa neutralidade.

Ao buscar compreender as relações de autoridade e os motivos que levam as pessoas a obedecer a ordens, Weber definiu conceitos de poder e autoridade. Definiu poder como a habilidade de forçar alguém a atender ordens – ou alcançar a obediência – sem resistência. A autoridade representa a capacidade de fazer com que ordens sejam obedecidas com naturalidade – ou aparentemente de modo voluntário. Em ambas as definições, há uma dimensão individual inerente à aceitação aproximada dos conceitos das dimensões de liderança.

Administradores e a ciência da administração facilmente se apropriaram das ideias de Weber por serem favoráveis ao exercício da administração como fator social – primordial para garantir o progresso e a equidade social.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Doutorado em Economia
- **Universidades de atuação:** Harvard business School
- **Organizações de atuação:** Monitor, sua empresa de consultoria para empresas e governos.

# Michael Porter

(1947)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Michael Porter é um dos maiores nomes nos estudos da estratégia empresarial, tendo produzido quase duas dezenas de livros e mais de cem artigos com uma atenção especial à vantagem competitiva. Seus livros ganharam importância universal, tendo sido reeditados dezenas de vezes.

Foi um dos autores mais bem-recebidos tanto pelo mundo prático como pelos acadêmicos. O meio profissional o acolheu muito bem, dada a facilidade de compreensão de seus modelos acessíveis e de fácil uso. No meio acadêmico é difícil encontrar algum curso de estratégia em que ele não seja um dos autores centrais para o aprendizado. Ademais, tem sido um consultor e autor celebrado no mundo todo, com dezenas de honrarias e títulos diversos em homenagem e agradecimento pelos seus trabalhos.

Dentre suas ideias inovadoras, três chamaram maior atenção e se tornaram marcos na disseminação de suas propostas sobre o posicionamento estratégico: a desfocação da ênfase nos concorrentes nas análises sobre a competitividade como o modelo das cinco forças; a cadeia de valor como fator de singularidade e FIT; e a diferenciação entre o conceito de estratégia e o conceito de eficácia operacional.

O esporte teve parte importante na sua formação, exercendo influência significativa na sua forma de avaliar o ambiente competitivo nas organizações.

Assim, carregava em seus trabalhos a premissa de saber

por que algumas organizações são mais vitoriosas do que outras. No meio empresarial, uma derrota pode ser fatal. Desafiou as premissas correntes segundo as quais a competitividade se ganha sendo o melhor. Ao contrário, afirmava ser a singularidade o principal fator de desempenho. Uma empresa somente pode superar seus concorrentes se puder estabelecer algo que a diferencie de forma sustentável. A essência da estratégia está na criação de características únicas que possibilitem se tornar distinto dos demais. Posições estratégicas podem ser baseadas nas necessidades dos clientes, na acessibilidade aos clientes ou na variedade de produtos e serviços.

Usou o seu conceito de cadeia de valor para reforçar a premissa do sucesso e da singularidade, isto é, como cada etapa do processo de produção, do fornecedor ao distribuidor, adiciona ou deveria adicionar valor para o usuário final. Enfatizava a necessidade de se criar valor não só para ser diferente dos outros como também para valorizar diferencialmente a própria cadeia em relação ao valor dos concorrentes. Avançou seu conceito de FIT pela premissa de que atividades da cadeia de valor se relacionam entre si e as boas estratégias dependem de muitas interdependências e, sobretudo, de escolhas sobre interdependências.

No início, foi um grande inovador, ao retirar o foco da análise estratégica, normalmente restrita aos competidores, para criar um modelo de análise mais amplo e com-



plexo. Referenciando-se sempre no posicionamento estratégico, procurou oferecer às empresas ideias de como analisar sua posição competitiva. Seu famoso modelo de cinco forças revela uma visão mais ampla da competição ao focar numa arena industrial ou espaço de mercado. Assim, propôs incluir novas forças de análise, a saber: risco da entrada de novos competidores; o grau de competição existente; o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores; e a ameaça de produtos substitutos.

Para ele, a estratégia corporativa deve ser elaborada para criar vantagem competitiva para cada um dos negócios da empresa e ser apresentada tanto no nível da unidade de negócio quanto no nível corporativo. Estratégias de sucesso são fundamentadas, entre outros fatores, também na competitividade no nível da unidade de negócio.

Em vários artigos e no livro *A Vantagem Competitiva das Nações* (1989), dedicou especial atenção à relação entre o desenvolvimento e a competitividade. Aborda o motivo pelo qual os países alcançam espaço em determinados mercados e analisa os meios pelos quais as nações podem obter vantagens competitivas. Nesse sentido, ao fazer a ligação entre as dimensões micro e macroeconômicas do desenvolvimento, mostra que as empresas obtêm vantagem competitiva no ambiente internacional (global), conforme seus países proporcionam ambiente competitivo e dinâmico – com destaque para a relevância da formação de *clusters*.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** França
- **Formação:** Administração e Direito
- **Organização de atuação:** Le Centre National de la Recherche Scientifique; Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences; e Center for the Sociology of Organization.

# Michel Crozier

(1922-2013)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Crozier desenvolveu seu trabalho como centrado na relação entre organização burocrática e poder.

O primeiro momento de seu trabalho foi marcado pela herança da crítica administrativa da burocracia, com influência de abordagens de países distintos como França (seu país de origem) e Estados Unidos. Na França, estudou sistemas burocráticos em empresas estatais e organizações públicas.

Seu trabalho de maior impacto e notoriedade é *Le Phénomène bureaucratique*, de 1962, onde aprofunda análises sobre a burocracia. Para Crozier, a burocracia é um sistema com sua funcionalidade e lógica próprias. Propõe a descrição da burocracia moderna em um modelo de quatro dimensões: 1. A extensão do desenvolvimento das regras impessoais; 2. A centralização de decisões; 3. O isolamento dos níveis ou categorias hierárquicas; 4. O desenvolvimento de relações de poder paralelas.

Crozier não vê a organização burocrática como uma estrutura racional monolítica, mas como um sistema em que, apesar de todos os esforços de controle, indivíduos e grupos têm um espaço de manobra.

Para ele, as organizações são compostas de conjuntos de jogos complexos de poder entre jogadores heterogêneos (grupos e pessoas), que ocorrem em formas diferenciadas em termos de estratégias, ações e regras. Os jogos na organização burocrática se passam entre sócios que têm que jogar entre si.

Seu conceito-base são os jogos de poder, que são inclusive a base do processo decisório. Há uma constante interação entre atores do sistema, e, assim, a organização é menos uma criação racional deliberada e mais o resultado de jogos de poder.

Jogos ocorrem entre sócios de vários tipos, por exemplo, entre unidades organizacionais ou mesmo entre superiores e subordinados. Por isso os jogos não são entre iguais, mas entre pessoas que possuem diferentes recursos de poder, que, no entanto, podem se aliar na busca de mais poder.

Indivíduos e grupos seguem várias estratégias, mas com limites determinados pela necessidade da sobrevivência de todos. Portanto, não há jogos de vida ou morte, mas para ocupar posições dentro do sistema ou ampliar a posse de recursos de poder. Assim, os jogos reforçam de forma contínua as mesmas regras em um sistema que se mantém em um círculo vicioso.

Por haver grupos, há algum incentivo à cooperação, como alianças e troca de favores. A motivação para o jogo é a tentativa de ampliar o poder já conquistado, ampliando a própria autonomia e reduzindo o poder alheio.

Para Crozier, a incerteza explica os jogos de poder: a distribuição desigual de recursos, inerente ao ambiente organizacional, gera zonas de incertezas. Pessoas desejam aumentar o controle sobre recursos dominados pelo sistema burocrático e assim evitar incertezas. No entanto, a rotinização da incerteza por meio de regulação burocrática elimina ou reduz o poder. Daí a prática de dirigentes em centralizar e regular os sistemas de controle.

Crozier entende a mudança como um processo coletivo, que acarreta novas regras sociais negociadas, práticas, aprendizados e formas de gestão. Prestes Motta destaca que Crozier tinha a crença de que os problemas de funcionamento organizacional estariam intrinsecamente relacionados a problemas da administração – oriundos, sobretudo, de ação cooperativa. Para Crozier, a ação do grupo organizacional é um construto social, voltado para o alcance de soluções específicas e o alcance de objetivos do coletivo. As regras burocráticas representam soluções para gerar a cooperação em prol do alcance dos objetivos e metas do conjunto. Contudo, as regras também redundam em jogos de poder.

Para Crozier, as grandes organizações contemporâneas não são refratárias à mudança, mas sempre há forma de jogos que bloqueiam as mudanças necessárias.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** *Áustria*
- **Formação:** *Doutor em Direito Internacional*
- **Universidades de atuação:** *Bennington College, New York University, Claremont Graduate University*
- **Organizações de atuação:** *General Motors (consultor), consultoria em muitas empresas.*

# Peter Drucker

(1909-2005)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Drucker foi um dos mais influentes autores sobre administração. Sua contribuição é extensa: mais de 30 livros, com traduções em muitas línguas e atingindo uma atração planetária.

Não se mostrou um teórico, nem gostava dos vieses científicos tradicionais das ciências sociais, mas influenciou de forma significativa tanto o mundo prático quanto a produção de ideias na área acadêmica. Drucker se firmou e foi amplamente reconhecido como um pensador sobre as organizações produtivas e sua gerência. Sistematizou suas experiências e reflexões e relatou numa maneira especial seu olhar sobre a gerência.

Suas obras sempre acompanharam uma evolução temática, refletindo não somente as condições da época em que eram escritas, mas também a formação e a evolução dos interesses do próprio Drucker. Diplomado em direito e com boa formação em filosofia e política, seus primeiros livros refletem uma preferência por nessa temática, que mesmo subsidiariamente jamais deixou de influenciar seus futuros trabalhos sobre gerência. Em um dos seus primeiros livros, *The Future of Industrial Man* (1942), analisou a transformação social em uma “sociedade de organizações”, ressaltando aspectos políticos, o poder e os processos decisórios. Fruto desse trabalho, foi convidado a realizar estudos na General Motors, cujos resultados foram relatados na obra *Concept of the Corporation* (1945), que ampliou significativamente o interesse de Drucker pela gerência. Durante esse período, esteve em contato com Alfred Sloan, o CEO da empresa e uma de suas grandes referências de aprendizado sobre o tema.

Sobre gerência, seu livro de sucesso inicial, e que assim se manteve por muitos anos, *The Practice of Management* (1954), foi usado como livro didático em várias escolas de muitos países. Nele, transmite ideias aprendidas na General Motors e inicia a sua trajetória com o tema da gestão por objetivos. Igualmente exitoso foi *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (1973), primeiro livro de administração a frequentar a lista dos mais vendidos, possivelmente, abrindo as portas do mercado editorial para

esse tipo de livros. Nessa obra, sintetiza as cinco atividades básicas dos gerentes de topo: estabelecer objetivos; organizar; motivar e comunicar; avaliar; e promover o aperfeiçoamento das pessoas.

Como um analista refletindo sobre as atividades administrativas de uma empresa, seus escritos lembram mais um filósofo sobre a vida e sobre o mundo empresarial e menos um cientista social descrevendo o resultado de seus trabalhos de pesquisa. Descrevia-se como “ecologista social”, pois estudava as formas como os indivíduos se organizam e interagem, tal como ecologistas o fazem com a natureza. Reconhecia a relevância das pessoas nos resultados organizacionais e dizia serem as organizações um fenômeno humano, social e moral.

As ideias de Drucker sempre incluem uma atenção a dimensões econômicas, filosóficas e políticas, temas centrais e constantes de seus livros

Desde o início, Drucker influenciou o ensino e a prática da administração e sempre deu grande relevância e visibilidade ao trabalho de dirigentes e gerentes.

Drucker põe uma forte ênfase nas tarefas e responsabilidades dos gerentes de topo e dos gerentes em geral. Foca o gerente como uma pessoa singular na organização e ressalta seu papel não como parte de uma engrenagem ou uma função mecânica, mas desempenhando funções como habilidades humanas, sociais e morais.

Para ele, gerência é sobre fazer coisas acontecerem, obter resultados, satisfazer os clientes, gerar lucros e criar valor. Drucker considera que empresas de sucesso são aquelas em que seus dirigentes e gerentes impõem a si próprios um alto padrão de desempenho. Práticas gerenciais devem ser fundamentadas na integridade do indivíduo, e o gerente tem o papel de capacitar as forças já existentes nas pessoas. A contribuição principal de um gerente é dar a outros visão e habilidade de desempenhar.

Especialmente interessado na grande empresa e no gerente de topo (*top manager*), Drucker afirma ser a gerência a parte principal de uma empresa e o gerente de topo, o elemento integrador da dinâmica empresarial.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** *Áustria*
- **Formação:** *Sociologia*
- **Universidades de atuação:** *Columbia University, University of Chicago SUNY Albany, University of North Carolina*

# Peter Blau

(1918-2002)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Nome de destaque na área da sociologia, e um dos nomes mais citados em estudos e pesquisas, foi um dos fundadores do campo da sociologia organizacional. Acreditava que melhores conhecimentos científicos são de importância fundamental para a democracia e a resolução de problemas sociais. Defendia que o objetivo central da sociologia é descobrir as formas básicas de interações pelas quais os indivíduos possuem interesses ou satisfazem seus desejos. Tinha interesse em conectar teoricamente estudos sociológicos do cotidiano, que examinassem dimensões coletivistas ou estruturais da sociedade.

Para os administradores, as contribuições de Peter Blau foram significativas, com sua atenção inicial à dinâmica da burocracia e reflexões sobre a administração e as estruturas burocráticas. Posteriormente, na perspectiva estruturalista, analisou as organizações formais, como também desenvolveu a teoria das interações sociais como um sistema de trocas.

Buscou explicar fenômenos sociais como mobilidade e ascensão social, oportunidades ocupacionais e influência das estruturas populacionais no comportamento humano. Seu trabalho incluiu relações de *status*; organizações; teoria sobre as trocas sociais; e teoria macroestrutural.

Em *Exchange and Power in Social Life*, formulou uma teoria sobre microssociologia das relações de troca – baseando-se na premissa de que a interação social tem valor para as pessoas –, e explorou as formas e recursos desse valor para compreender os resultados coletivos e a distribuição de poder na sociedade. Pessoas entram nas relações sociais pelas mesmas razões que entram nas relações econômicas, ou seja, por necessitarem de algo de outras pessoas. Mas as interações sociais são de longo prazo, e, como não têm métrica, há dificuldade de as pessoas medirem se os benefícios mútuos foram equitativos.

Ao explicar essas relações, demonstrou que uma estrutura social em equilíbrio resulta do processo comportamental de trocas com prêmios e custos distintos que variam conforme as interações. Relações em desequilíbrio são governadas mais por expectativas e valores culturais que as legitimam do que por cálculos racionais.

A análise de estruturas sociais complexas – agrupamento de indivíduos ou organizações de trabalho – deve ser estudada a partir dos padrões de interações, pois suas composições são distintas dos membros que as compõem.

Sobre desigualdade e heterogeneidade, desenvolveu a teoria macroestrutural, ou teoria primitiva das estruturas sociais, analisando a organização de sistema de grande escala, classes sociais e as dimensões pelas quais as organizações são estruturadas. Ao escrever as memórias sobre a carreira acadêmica, Blau relatou que o estudo teria sido decorrente de um programa de pesquisa sobre a burocracia, no qual abordava quantitativamente os diferentes tipos de organizações formais. As limitações dessa pesquisa o teriam conduzido para a construção da teoria macroestrutural das influências das estruturas de populações nas relações intergrupos. Desse modo, as limitações de um estudo tornaram-se aquilo que viria a ser o destaque de sua carreira.

Com W. Richard Scott produziu *Formal Organizations – a comparative approach*, sua obra de maior impacto e reconhecimento relevante para o estudo das organizações. Numa visão mais estruturalista, procurou reverter uma tendência da época, favorável a uma perspectiva sociopsicológica de ver como os atores organizacionais – pessoas e grupos – influenciavam as ações coletivas. Na perspectiva de Blau, o importante é tomar como unidade de análise a própria organização e mostrar como o seu contexto e estrutura moldam as atitudes, os valores e comportamentos das pessoas. Sempre com o foco no todo organizacional e suas interdependências, essa obra foi importante para a melhor compreensão das relações formais e informais, bem como das relações de liderança e autoridade. Suas análises de como a estrutura formal restringe relações informais e as de autoridade foram significativas no estudo da administração. Igualmente fundamentais foram suas análises da macroestrutura social focalizando a organização de sistema de grande escala e dimensões sobre as quais a sociedade é estruturada.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Administração.
- **Universidades de atuação:** Massachusetts Institute of Technology.

# Peter Senge

(1947)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Peter Senge é reconhecido amplamente por ter explorado o tema das “organizações de aprendizado”. Presume terem as organizações dificuldades ou inabilidade de aprendizagem que dificultam o seu desenvolvimento. Todo o seu trabalho é de tentar reverter esse estado de coisas, transformando organizações inábeis em organizações aprendizes.

Sua produção é destacada, prioritariamente, pela publicação de um dos livros mais vendidos no campo da gestão: *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization* (A quinta disciplina: A arte e prática das organizações de aprendizado) (1990). O livro foi resultado de cerca de 15 anos de trabalho de diversos pesquisadores membros do Center for Organizational Learning, entre os quais ele estava incluído. O ponto de destaque no livro está na tradução simplificada de ideias apresentadas previamente por autores distintos.

Senge explica que deficiências de aprendizado podem ser fatais para as organizações, dentre as quais pode se destacar: as barreiras de aprendizado como ligação excessiva com os próprios deveres e funções, aprendendo pouco com os resultados produzidos por meio da interação; foco de curto prazo, sem consciência do processo gradual de mudanças, que produz ameaças maiores do que os processos imediatos; e o mito da gestão de times como unida e em acordo.

Para superar essas deficiências, Senge apresenta cinco disciplinas essenciais à gestão, relacionadas a uma mudança de pensamento voltada para o todo e à percepção dos atores como ativos no processo de delineamento das realidades.

Entre as disciplinas elencadas estão: 1. Visão compartilhada. A construção de uma visão que dá significado ao esforço e comprometimento coletivos; 2. Domínio pessoal com foco no indivíduo, na clareza e no aprofundamento da visão pessoal – ex: valores, reflexão e aprendizado. Assim, se desenvolve uma perspectiva menos reativa e mais criativa para reduzir o hiato entre visão e realidade; 3. Modelos mentais. Presume que cada indivíduo tem uma visão interna de mundo, amparada em experiências, educação e contexto, para guiá-lo e influenciar os demais. Modelos mentais reconhecem a existência não só de formas de pensamento sobre a organização mas também de novos modelos de se ver própria organização 4. Aprendizagem em equipe. Esse tipo de aprendizado cria uma visão compartilhada e gera sinergia entre os membros de um grupo, decorrente de diálogo e discussão. O aprendizado em equipe sintetiza as melhores opções para ação. 5. Pensamento sistêmico, que atua como disciplina integradora das quatro anteriores e cria um todo coerente.

O papel da liderança é sempre tratado por Senge como um meio para aumentar o poder, as habilidades e a capacidade de trabalho eficiente dos indivíduos.

A perspectiva tradicional sobre liderança é de que as pessoas são desprovidas de poder e de visão de futuro e são inábeis em lidar com as forças da mudança e que isso só pode ser remediado ou corrigido pelo poder de grandes líderes.

Senge discorda da percepção do líder como figura heroica ou pessoa fora do comum com talentos especiais. Procura promover uma visão e um papel do líder em um contexto de democracia e poder dos liderados.

À medida que o mundo se torna mais complexo e dinâmico, o trabalho tem que se tornar mais um momento de aprendizagem. Assim, é necessário remover obstáculos de aprendizagem, arriscar em algo novo, além de desenvolver a habilidade de aprender não só com a própria experiência, mas sobretudo com a experiência organizacional e coletiva. Organizações de aprendizado não são produtos, mas processos relacionados com alteração contínua.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Psicologia
- **Universidades de atuação:** University of New York, University of Michigan
- **Organizações de atuação:** Governo americano, Rensis Likert Association.

# Rensis Likert

(1903-1981)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Rensis Likert foi um pesquisador atuante desde que criou o Instituto de Pesquisa Social na Universidade de Michigan, onde além de pesquisador foi diretor por décadas. Nesse instituto desenvolveu, principalmente, estudos relacionando estilos de gerência e desempenho organizacional.

Além de professor e pesquisador, teve um papel muito importante em consultorias onde procurava aplicar suas ideias. Em seus trabalhos, mantinha uma interação constante com Douglas McGregor. Na obra de ambos, facilmente se identifica uma influência mútua no foco acentuado nas dimensões humanas da gerência organizacional.

De início, procurou mostrar que gerentes centrados na tarefa são menos eficazes: deixam seus subordinados ocupados em prolongados ciclos de trabalho, com volume e tempo determinados pelo próprio chefe. Os gerentes mais eficazes mantêm o foco nas dimensões humanas de seus subordinados: são centrados no empregado e na construção de grupos eficazes e no estabelecimento de metas de alto desempenho.

Uma das contribuições mais reconhecidas de Likert foi a sua classificação de tipos de gerência:

- Sistema 1. Autoritário coercitivo, baseado em medo e ameaças. O gerente usa de medos e ameaças. Comunicação *top-down* (de cima para baixo) e decisões no topo.
- Sistema 2. Autoridade benevolente, com uso de prêmios ou benefícios para alcançar o comportamento esperado. O gerente se mantém um decisor autoritário, usa recompensas para obter atitudes de submissão. Decisões no topo.

- Sistema 3. Consultivo, com uso de consulta no processo decisório, apesar da centralização. Nesse caso, o gerente usa recompensas; punições ocasionais; e algum envolvimento dos subordinados, que podem ter uma influência limitada no processo decisório. Decisões principais sempre originadas no topo.
- Sistema 4. Participativo, com engajamento da equipe no processo decisório. Caracteriza-se pela ênfase na participação, na decisão grupal e na comunicação ampla em todos os sentidos. Processos grupais se inserem no organograma por meio de pessoas que pertencem a vários grupos, que denominou de *linking pins*.

Likert destacava a relevância do sistema 4 como o mais eficaz. Chegou a mencionar um outro sistema que lembra muito as descrições de Douglas McGregor, sobre a Teoria Y, mas na qual a autoridade desapareceria.

Para aplicar o sistema 4, sugeria às organizações uma estrutura de vários grupos superpostos, como agrupamentos de atores, interagindo e se apoiando mutuamente, todos usando com eficiência o processo decisório grupal.

Para Likert a gerência é uma atividade relativa. Para serem eficazes, os gerentes devem adaptar seu comportamento às pessoas que lideram, atentando para os valores, as habilidades e expectativas dos liderados. A sensibilidade a essas dimensões encoraja a iniciativa de suas equipes e ajuda no desenvolvimento de relações saudáveis e produtivas.

A gestão mais participativa deve ser entendida como processo de adaptação ao coletivo e de consideração pelo contexto. Assim, a participação no processo decisório e a resolução de problemas coletivos vêm a ser uma habilidade para melhores relações de trabalho e maior desempenho.

Likert estudou várias dimensões e atitudes das pessoas com relação ao trabalho. Para medir atitudes, criou uma escala, a “Escala Likert”, que ficou amplamente reconhecida e utilizada baseada na ordenação entre pontos extremos, de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”. Dentre suas preocupações destacava-se a intenção em desenvolver métodos mais formais e estruturados de entrevistas, que futuramente foram concretizados com o método survey de pesquisa.



### ***Dados biográficos***

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Sociologia e Língua inglesa
- **Universidades de atuação:** Harvard business School
- **Organizações de atuação:** Consultora de empresas e negócios.

# Rosabeth M. Kanter

(1943)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Recorrentemente citada como uma das 50 mulheres mais influentes da atualidade. Rosabeth dedica seus esforços de trabalho para a análise da estratégia, liderança e sobretudo inovação. Seu livro *The Change Masters* significou um importante marco nos estudos sobre o tema.

Seus artigos são publicados continuamente na *Harvard business Review*. Ela destaca o papel das pessoas na organização moderna e a necessidade de conceder poder aos indivíduos para alcançar a inovação. Kanter crê na falta de poder ou na impotência organizacional dos funcionários como causa de ineficiência e obstáculo à inovação. Para ela, chefes e dirigentes que ocupam posições de responsabilidade mas carecem de poder transformam suas funções em feudos, e espalham impotência. Para Kanter, a grande arma de quem não tem poder é resistir a todas as novas ideias produzidas pelos que os cercam.

A temática do poder é recorrente em seus textos, e em *Power failures in management circuits* ela aponta o poder com um termo comumente associado a conotação negativa – de dominação, controle e opressão. Contrariamente, defende o sentido positivo, significando eficácia na mobilização de recursos em direção aos objetivos almejados.

Para Kanter o êxito da inovação está associado à forma globalística ou integradora de examinar problemas. A concessão de iniciativa e poder aos funcionários, bem como o envolvimento coletivo, são abordagens da autora.

No livro *World Class*, em uma perspectiva macro, descreve a globalização e os impactos nas economias locais, para organizações e seus gestores, com destaque a aspectos como limites e vantagens colaborativas – derivadas de

alianças, parcerias e conexões locais. O sucesso é alcançado quando todos se ajustam a tal realidade – especialmente em função da conexão entre atores.

Com *Men and women of the corporation* (1977), recebeu o Prêmio C. Wright Mills por suas análises sociológicas, retratando questões de desigualdades e oportunidades entre grupos. Suas observações apontaram, dentre outros aspectos, o fato de os grupos de mulheres e de membros de minorias étnicas serem os mais afetados pelas questões de poder. A explicação do comportamento está em três variáveis estruturais: estrutura de oportunidades; estrutura de poder; e distribuição proporcional de pessoas de diferentes tipos. A partir das suas análises, propõe alterações na organização moderna, dentre as quais se destacam a criação de oportunidades iguais entre os grupos e a permissão do fluxo de aspirações individuais.

Como ensina Kanter toda história de mudança possui uma pré-história, isto é, condições prévias que facilitam ou dificultam a inovação. Saber sobre semelhanças entre mudanças organizacionais ajuda a direcioná-la, mas o conhecimento das diferenças é garantia de seu êxito.

No seu livro *When giants learn to dance* enfrenta o paradoxo de fazer mais com menos. Recomenda a redução do tamanho das empresas, aconselhando-as a: (1) minimizar objetivos e maximizar opções de forma a assegurar mais flexibilidade; (2) usar menos o controle e mais a coordenação e a influência para alcançar equilíbrio; e (3) reagrupar continuamente as pessoas na busca de uma nova combinação inesperada. Em todas as suas propostas proclama a necessidade de maior cooperação dentro da empresa e a menos ênfase nas dimensões burocráticas.



#### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Inglaterra
- **Formação:** Doutor em management
- **Universidades de atuação:** University of Technology (Sydney/Austrália), University of New England, University St. Andrews, University of Western Sydney.

# Stewart Clegg

(1947)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

O foco central de seu trabalho está na análise do poder. É também considerado um dos principais contribuidores em pesquisas sobre a teoria organizacional “pós-moderna”.

Acredita que organizações são estruturas complexas em movimento, que se apresentam como locais de relações sociais de produção onde se definem as estruturas de classe e se apresentam em diferentes formas, níveis da estrutura e regras de controle. Estruturas sociais são conectadas ao poder por modos de racionalidades, que permitem o seu alcance e a reprodução da dominação.

O uso do poder é central para os processos organizacionais: causado pela dependência de recursos, está incorporado em regras – práticas disciplinares – e conectado à divisão do trabalho.

São formas de exercício do poder: a) a dominação por coerção; b) a dominação por hegemonia. O poder só pode ser manifestado dentro dos denominados “circuitos de poder”, que são reforçados pelas relações e negociações entre os atores. As relações de poder são passíveis de dominação e resistência.

Em *Frameworks of Power* (1989), apresenta abordagens distintas para o estudo do poder, ao analisar a literatura clássica e os principais pensadores sobre o tema. Resume seu pensamento na proposição: toda ordem social emerge da codificação de circuitos de poder, na forma de diferentes modos de dominação.

Estabeleceu distinções entre a modernidade e a pós-modernidade, por práticas e requisitos diversos na gerência:

Modernidade gerencial: burocratiza o processo produtivo por meio de uma microdivisão do trabalho e danifica habilidades dos empregados no exercício de suas tarefas – de como, quando e onde devem ser realizadas.

Pós-modernidade gerencial: diferencia o processo produtivo de forma a conceder aos empregados um conjunto amplo de habilidades e poder para serem flexíveis em utilizá-los conforme a demanda.

Assim, entende as organizações pós-modernas como mais democráticas e flexíveis em termos de demanda de conhecimento, concessão de poder e autonomia aos indivíduos, fundamentadas em práticas coletivistas.

Em uma pesquisa inspirada nas ideias de Jaques, Clegg propôs sete imperativos organizacionais, claramente baseados em organizações japonesas, mas com a inclusão de exemplos europeus:

- Articulação da missão, dos objetivos e da estratégia. Por não adotarem o enfoque de conglomerados, empresas japonesas conseguem maior coerência interna, além de forte foco na missão e uma cultura interna mais homogênea, com graus elevados de comprometimento organizacional.



- Alinhamentos funcionais. Alinhamento de atividades conseguidas por uso extensivo de princípios democráticos com equipes autogerenciadas.
- Mecanismo e coordenação e de controle. Em termos de poder interno, a aceitação do foco grupal e da confiança que transcende particularismos, fazendo cada pessoa individualmente se comprometer fortemente com sua organização.
- *Accountability* e relações entre papéis. Foco na *accountability* de grupo.
- Planejamento e comunicação. Foco no longo prazo.
- Recompensa e desempenho. Sempre enfatizando o desempenho organizacional e menos o desempenho individual.
- Liderança efetiva. Criar confiança e compromissos mútuos.

No Brasil, o nome de Clegg é facilmente associado ao *Handbook de Estudos Organizacionais*, organizado em parceria com Cynthia Hardy e Walter R. Nord, primeiramente publicado em 1996, onde examina temas contemporâneos dos estudos organizacionais.

Constituído de três volumes, o conteúdo é apresentado em abordagens retrospectivas e prospectivas sobre o campo de estudos das organizações e dividido em: 1. “Modelos de análise e novas questões em Estudos Organizacionais”; 2. “Reflexões e novas direções”; 3. “Ação e análise organizacionais”.





### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** Índia
- **Formação:** PhD MIT Sloan School of management
- **Universidades de atuação:** London business School; Insead business School
- **Organizações de atuação:** Indian Oil Corporation (começo da carreira, como engenheiro).

# Sumantra Goshal

(1948-2004)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

As influências foram de múltiplas origens, pois sua formação ocorreu na Índia e nos EUA, reforçada posteriormente pela trajetória profissional baseada geograficamente na França e no Reino Unido. Esse ponto foi destacado por Handy ao afirmar que o papel de um guru é disseminar ideias e que Ghoshal é, dentre todos, o mais internacionalizado e mais bem-equipado com ideias que vão além das fronteiras.

Seu trabalho é amplamente fundamentado em observação, com ênfase em grandes empresas. O *management*, segundo ele, seria a fonte mais importante de qualidade do desenvolvimento de uma nação. Em contrapartida, apontava a atual teoria do *management* como subsocializada e unidimensional, além de acreditar na necessidade de mudanças de paradigmas ou das crenças de que a) os gestores de grandes empresas entendam o papel dessas para reinventar e produzir riqueza e progresso para todos; b) os empregados são investidores voluntários de seus talentos nas organizações – consequentemente esses talentos merecem ser desenvolvidos; c) a empresa empreendedora se concentre em processos em vez de na estrutura.

Na sua associação com Christopher Bartlett, em diversos projetos apontou que as empresas deveriam alterar elementos de sua psicologia e fisiologia. Na psicologia estariam elementos como normas e crenças. Na fisiologia, sistemas e fluxos de informações.

As organizações devem lidar com as pessoas no nível mais profundo. Paradoxalmente, na medida em que estratégias e organizações se tornam mais complexas e sofisticadas, os dirigentes estão começando a transpor sua concentração histórica nos grandes temas estratégicos para o foco nos detalhes de gerenciar pessoas e processos.

Goshal propõe uma ênfase radical e acentuada nas conquistas pessoais para poder atingir e medir o desempenho e as conquistas organizacionais.

Propõe ainda uma forte ênfase no individualismo ao afirmar que as conquistas individuais elevam as conquistas organizacionais.

Para ele, as empresas têm que capitalizar as idiossincrasias, e mesmo excentricidades das pessoas, reconhecendo, desenvolvendo e aplicando suas habilidades únicas.

Ao analisarem a realidade da globalização, com destaque para *Managing across borders* (1989), Goshal e Bartlett trataram da questão do crescimento e a configuração da realidade de competição globalizada e empresas globais. Delinearam elementos relevantes para fazer frente à nova realidade: a) Mudança de padrões da administração internacional; b) Novo modelo global; c) Novos formatos organizacionais; d) A importância da integração. Com relação aos diferentes tipos organizacionais, descreveram as: a) Multinacionais ou multidomésticas, com alto grau de responsabilidade regional; b) Empresas globais, com eficiência de escala e vantagens de custo; c) Empresas internacionais, com diferencial na transferência de conhecimento; d) Transnacionais, formadas por uma rede de unidades especializadas. Nesse aspecto, concluíram que as soluções históricas não seriam mais aplicáveis à realidade da globalização.

No seu último artigo, publicado *post mortem*, sugeriu que o tópico da governança corporativa fosse repensado, pois as más teorias da gestão estariam destruindo as boas práticas. Classificou como más teorias aquelas que ideologicamente poderiam ser consideradas imorais – aplicando como exemplo o fato de ser mais fácil vender ações de uma empresa do que a realocação profissional de um empregado demitido. Com isso, afirmou que os cientistas sociais carregam uma responsabilidade moral superior à dos demais em função dos danos que podem causar.



### ***Dados biográficos***

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** PhD em Business
- **Organizações de atuação:** McKinsey, Marinha Americana e Casa Branca

# Tom Peters

(1942)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Tom Peters ficou conhecido como um grande guru do *management* não só pela presença de suas ideias nas empresas e escolas como também pelas inúmeras palestras que proferiu ao longo dos anos e por todo o planeta.

Motivado para saber como e por que as empresas americanas bem-gerenciadas alcançam o sucesso, lançou-se, com Waterman, numa pesquisa de resultados bastante otimistas. Seu livro principal com Robert Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, vendeu milhões de exemplares, batendo recordes sucessivos de venda em vários países, por muitos anos. Um êxito não só como um livro sobre gerência mas como parte da própria história dos livros em geral.

Trata-se de um livro escrito para o mundo prático, em linguagem acessível e evitando a terminologia típica dos livros de gerência. Fornece regras simples fundamentadas menos em gráficos e estatísticas e mais em descrições de casos de êxito. Um livro menos de problemas e mais de respostas simples e revestidas de um caráter de factibilidade, que apresenta sugestões e conselhos para ação carregados de uma perspectiva mais universalista e menos contingencial.

Para Peters, as empresas excelentes se diferenciam no essencial, na capacidade de pensar e agir, além de destacar seus valores. Como resultado de suas pesquisas, apresentou oito atributos de excelência empresarial: 1. Propensão para a ação; 2. Proximidade do consumidor; 3. Autonomia

e empreendedorismo; 4. Produtividade por intermédio das pessoas; 5. Orientação pelos valores participativos; 6. Limitar-se aos negócios que a empresa domina; 7. Forma simples e staff enxuto; 8. Existência simultânea de rigidez e flexibilidade. Peters e Waterman criticaram muito a gerência existente na época por ser rígida, inflexível e racionalista. Censuravam as escolas e faculdades de administração por seu enfoque excessivamente racionalista de buscar justificativas analíticas para todas as decisões, deixando seus graduados perigosamente desencaminhados. No livro, relembram exatamente os estudos de Simon sobre a impossibilidade da racionalidade total no processo decisório, para valorizarem suas propostas sobre a intuição na decisão. Os argumentos de Peters e Waterman sobre os modelos racionais de decisão são severamente críticos: a preocupação com o racionalismo conduz à paralisia, à complexidade e à dificuldade de inovação. Afirmam serem as análises racionais, normalmente, muito complexas para serem úteis, muito pesadas e volumosas para serem flexíveis, e muito precisas sobre o desconhecido. O sucesso e a excelência empresarial passam longe do excesso de racionalidade.

Para Peters, alegria e entusiasmo devem ser parte da tecnologia administrativa e só podem ser alcançados com premiação constante e a convicção do mérito reconhecido. É preciso aprender a apreciar o poder e a beleza da celebração, incluindo bônus financeiros, além de prêmios não materiais.

A simplicidade, a intuição e a tecnologia do óbvio são consideradas fatores fundamentais para o sucesso empresarial no trabalho seguinte de Tom Peters com Nancy Austin, *A Passion for Excellence*. Nessa obra, Peters responde aos críticos de seu trabalho anterior, *Vencendo a Crise*, que o acusavam de uma visão excessivamente simplista do trabalho gerencial. Diz ele que, após conduzir, durante quatro anos, centenas de seminários sobre excelência empresarial, reforçou seu ponto de vista anterior, acreditando mesmo que não simplificou o suficiente para alcançar a verdadeira necessidade da gerência moderna.

Desordens e irracionalidades não são impedimentos ao progresso; ao contrário, podem ser propriedades positivas para o desenvolvimento empresarial.

Ao longo dos cinco anos da publicação do primeiro livro, Peters revisou algumas de suas ideias e concluiu não haver empresas excelentes em um mundo de mudanças e incertezas. Com *Thriving on Chaos* (Prosperando no caos), lançou a proposta de ajudar a lidar com o problema e com a mudança. As ideias apresentadas destacavam que as empresas deveriam: 1. Ter flexibilidade; 2. Escutar e responder aos clientes; 3. Prover a qualidade, aquela esperada da pelos clientes; 4. Oferecer serviço superior; 5. Tornar a produção uma arma de marketing; 6. Fazer das vendas e forças de serviços “heróis”; 7. Agregar valor aos produtos e serviços; e 8. Criar nichos e diferenciar *commodities*.







### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Psicólogo, PhD em Ciências Sociais e Economia
- **Universidades de atuação:** State University of New York e University of Cincinnati como gestor/praticante. Professor na University of Southern California, MIT, Harvard business School.

# Warren Bennis

(1925-2014)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Depois de passar grande parte da sua carreira dedicado à inovação organizacional, trabalhando com dinâmica de grupo de desenvolvimento organizacional, Warren Bennis concentrou-se no tema de liderança, fazendo contribuições marcantes sobre o tema.

Seu trabalho influenciou estudiosos de fama como Charles Handy, como também teve grande impacto no meio prático por ajudar as pessoas a melhor executar suas funções pela maior compreensão das habilidades de liderança. Tornou-se uma referência como um dos grandes pensadores e autores no tema da liderança.

Bennis iniciou suas ideias sobre liderança, em princípio, focado na relação entre líderes e liderados, na mesma perspectiva de Mary Parker Follett, cuja influência reconhece em seus trabalhos. Seus primeiros textos concentravam-se na confiança entre líderes e liderados e mais tarde em poder e reciprocidade.

Desenvolveu várias ideias sobre as habilidades de um líder por meio de uma distinção entre líderes e gerentes. Aceitava a ideia de qualidades intrínsecas do líder, mas via também possibilidade de desenvolvê-las e serem assimiladas por todos os gerentes.

Dentre essas ideias, a mais notável, em seus estudos, é a de um líder desenvolver uma visão e persuadir seus seguidores a compartilhá-la. Para ele, líderes têm visão e miram o horizonte.

Na ligação gerência e liderança, trabalha três características a serem desenvolvidas: ambição, competência e integridade.

Em *Leaders: the strategies for taking charge* (1985), em coautoria com Burt Nanus, estuda líderes de diferentes tipos de atividades e marca uma posição no campo por reforçar as perspectivas teóricas sobre a maior universalidade de características típicas de um líder. Identifica os fatores comuns para o exercício da liderança, como: visão; comunicação como meio para dar significado à visão; confiança; e valorização da individualidade.

Complementarmente, em *Becoming a Leader* (1989), avança sobre outros elementos básicos da liderança, singularizando algumas qualidades pessoais de um líder, tais como paixão, integridade, curiosidade e ousadia. Diferencia gestores tradicionais de líderes, e aponta alguns desses diferenciais da liderança: inovação, originalidade, foco em pessoas, confiança e assertividade.

Recentemente, escreveu sobre *mentoring* e liderança no mundo digital. Reconhece o *mentoring* como prática de grande valor tanto para o mentor como para o aprendizado daquele que está sendo assessorado. Segundo Bennis, o teste de caráter para um líder é nutrir as pessoas de tanto brilho quanto o seu, ou até mesmo mais do que possui. Com relação à liderança no mundo digital, no alto dos seus 88 anos, citou a transparência e a capacidade adaptativa como elementos centrais. A capacidade adaptativa – da qual a resiliência se destaca – é um dos elementos mais importantes, e o ambiente digital pode ampliá-la.



### **Dados biográficos**

- **Nacionalidade (país):** EUA
- **Formação:** Física/Estatística
- **Universidade de atuação:** New York University
- **Organizações de atuação:** Governo americano (censo), consultoria empresarial

# W. Edwards Deming

(1900-1993)

## CONTRIBUIÇÃO INOVADORA

Deming trabalhou na universidade e em consultoria – sua longa caminhada pela qualidade voltado à consultoria ressaltou métodos novos de pensar a gestão usando como base a estatística, tema que estudou e ensinou após ter se formado em engenharia e obtido o doutorado em física.

Por meio da estatística aplicada desenvolveu o seu pensamento sobre princípios gerenciais com foco na qualidade.

Centrava-se na qualidade, mas com uma atenção acentuada na produtividade e na posição competitiva da empresa.

Usou a estatística para mostrar a vulnerabilidade das empresas à perda de qualidade e para justificar princípios de gestão, fazendo amostragens estatísticas nas linhas de produção para desenvolver cadeias de mudança e de progresso gerencial. Entendia o consumidor como parte da linha de produção e não como o seu ponto final.

Deming apresentava suas propostas de uma forma similar a Taylor, isto é, era crítico severo das práticas gerenciais existentes, com uma confiança acentuada na eficácia de suas ideias.

Criticava a ideia de minimizar e maximizar uma função, mostrando ser melhor equilibrar múltiplas funções independentes e interdependentes.

Deming foi centrado em otimização de sistemas. Como um idealizador, achava que ninguém pode otimizar um sistema, mas sim criar um sistema ótimo. Para ele, não se deve tentar corrigir defeitos de um sistema: todos os processos devem ser redesenhados, produzir qualidade sem inspeção e correção, e, por fim, medidas não dizem nada sobre a qualidade, medidas apenas medem.

Sua definição de qualidade era de uma função de melhoria contínua, baseada na redução de variações no produto final desejado. Consequência dessa busca foi a criação do Ciclo da Qualidade, ou PDCA – representando os atos de planejar (*plan*), fazer (*do*), checar (*check*) e agir (*act*) –, voltado para a melhoria contínua e sistemática.

Ao se voltar para a análise da realidade americana, identificou “Sete pecados e doenças mortais”: 1. Falta de constância; 2. Foco em lucros de curto prazo, *versus* a orientação para o longo prazo; 3. Avaliação de desempenho, impactando no reconhecimento individual; 4. Movimento constante dos gerentes entre trabalhos (dentro e fora da organização); 5. Uso apenas de figuras visíveis, diante da dificuldade em reconhecer aspectos intangíveis; 6. Custos médicos excessivos, impactando em custos trabalhistas e gerais; 7. Custos excessivos de responsabilidade ou legais.

Deming ficou famoso pelos seus 14 passos para a transformação organizacional, processo esse que pode durar cerca de dez anos: 1. Constância no propósito de melhoria; 2. Adoção de nova filosofia de mudança; 3. Eliminação da necessidade de inspeção; 4. Desenvolvimento de relações de longo prazo, lealdade e confiança; 5. Melhoria contínua dos sistemas de produção; 6. Instituição do treinamento no trabalho; 7. Instituição da liderança; 8. Exclusão do medo; 9. Quebra de barreiras entre departamentos; 10. Eliminação de *slogans* que demandem redução de defeitos ou aumento da produtividade; 11. Padrões de trabalho e gestão por objetivos; 12. Remoção de barreiras que dispersem trabalhadores e gestores de seus trabalhos; 13. Instituição de programas de educação e automehoria; 14. Inserção de todos os membros da organização no processo de transformação.



*OBRAS  
e IDEIAS*

**ALBERTO GUERREIRO RAMOS**  
(1915-1982)

**Ideias:**

- Sociologia como a ciência dos oprimidos. Ciência da administração.

**Obras:**

- Introdução crítica à sociologia brasileira. Rio de Janeiro: Editorial
- Andes, 1957.
- A redução sociológica. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1996.
- Mito e verdade da revolução brasileira. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.
- Administração e estratégia do desenvolvimento. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
- A nova ciência das organizações: uma reconstrução da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1989.

**ALFRED CHANDLER**  
(1918-2007)

**Ideias:**

- Estratégia precede a estrutura. História dos negócios.

**Obras:**

- Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: Mass., 1962.
- The Visible Hand: The Managerial Revolution in American business. Cambridge: Mass., 1977.
- Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge: Mass., 1990.
- Shaping the Industrial Century: The Remarkable Story of the Modern Chemical and Pharmaceutical Industries. Cambridge: Mass., 2005.

**ALFRED SLOAN**  
(1875-1966)

**Ideias:**

- Descentralização. Gestão estratégica.
- Liderança.

**Obras:**

- My Years with General Motors. New York: Doubleday, 1963.

**AMITAI ETZIONI**  
(1929)

**Ideias:**

- Estruturalismo.
- Questões Comunitárias.

**Obras:**

- A Comparative Analysis of Complex Organizations. Glencoe, Ill.: Free Press, 1961.
- Modern Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.
- Winning Without War. Garden City, NY: Doubleday, 1964.
- Political Unification: A Comparative Study of Leaders and Forces. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.
- The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes. New York: Free Press, 1968.
- Capital Corruption: the New Attack on American Democracy. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1984.
- The Spirit of Community: Rights, Responsibilities and the Communitarian Agenda. New York: Crown Publishers, Inc. 1993.
- The New Golden Rule: Community and Morality in a Democratic Society. New York: Basic Books, 1997.
- The Limits of Privacy. New York, NY: Basic Books, 1999.
- The Monochrome Society. Princeton: Princeton University Press, 2001.
- How Patriotic is the Patriot Act? New York: Routledge, 2004.
- From Empire to Community. New York: Palgrave Macmillan, 2004.

**ANDREW PETTIGREW**  
(1944)

**Ideias:**

- Mudança organizacional contextualizada.

**Obras:**

- The Politics of Organizational Decision Making. Tavistock Press: Tavistock, 1973.
- The Awakening Giant: continuity and change in ICI. New York: Blackwell, 1985.
- PETTIGREW, A.; WHIPP, R. Managing chance for competitive success. New York: Blackwell, 1991.

**BELMIRO SIQUEIRA**  
(1921-1986)

**Ideias:**

- A profissão de administrador no Brasil.
- Dimensões humanas da administração.

**Obras:**

- Elementos de administração de pessoal: recursos humanos-sua gerência, 1978.

**C. K. PRAHALAD**  
(1941-2010)

**Obras:**

- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary - Boston: Harvard business School Press, 1994.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers. Boston: Harvard business School Press, 2004.
- The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits. Philadelphia: Wharton School Publishing, 2005.

**CARLOS OSMAR BERTERO**  
(1937)

**Ideias:**

- Ensino e pesquisa em administração no Brasil.

**Obras:**

- Ensino e pesquisa em Administração. 1. ed. Mazon - EUA: Thomson South-Western, 2006.
- BERTERO, C. O. (Org.). Produção científica em Administração no Brasil. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005. v. 1.
- BERTERO, C.O.B.; CALDAS, M.P.; WOOD JR., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 1999: 147-178.
- BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.

**CHARLES HANDY**  
(1932)

**Ideias:**

- Analogias e metáforas para explicar o comportamento organizacional, com destaque para a obra "Gods of management", cujo enfoque está na cultura.

**Obras:**

- Ensino e pesquisa em Administração. 1. ed. Mazon - EUA: Thomson South-Western, 2006.
- BERTERO, C. O. (Org.). Produção científica em Administração no Brasil. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005. v. 1.
- BERTERO, C.O.B.; CALDAS, M.P.; WOOD JR., T. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. Revista de Administração Contemporânea, v. 3, n. 1, Jan./Abr. 1999: 147-178.

- BERTERO, C. O.; KEINERT, T. M. M. A evolução da análise organizacional no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 81-90, 1994.

**CHARLES LINDBLOM**  
(1917)

**Ideias:**

- Incrementalismo.
- Papel do mercado na configuração política da sociedade.

**Obras:**

- *Unions and Capitalism*. New Haven, CT: Yale University Press, 1949.
- The Science of "Muddling Through". *Public Administration Review*, v. 19, 1959, p. 79-88.
- *The Intelligence of Democracy: Decision Making Through Mutual Adjustment*. New York: The Free Press, 1965.
- *Politics and Markets: The World's Political-Economic Systems*. New York: Basic Books, 1977.
- Still Muddling, Not Yet Through. *Public Administration Review*, v. 39, n. 6, 1979, p. 517-526.

**CHESTER BARNARD**  
(1886-1961)

**Ideias:**

- As funções do executivo e gestão organizacional.

**Obras:**

- *The Functions of the Executive*. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1938.
- *Organization and management: selected papers*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1948.

**CHRIS ARGYRIS**  
(1923-2013)

**Ideias:**

- Entender as formas como as pessoas aprendem.
- "Teorias declaradas" e "teorias usadas" – a diferença entre aquilo em que os indivíduos acreditam e aquilo que demonstram crer ao enfrentar problemas.
- Existência de rotinas defensivas inconscientes.

**Obras:**

- *Personality and Organization*. New York: Harper and Row, 1957.
- *Organization and Innovation*. Toronto: Irwin, 1965.
- *Teaching Smart People How to Learn*.

Cambridge, Harvard business Review, May/July, 1971.

- Good communication that blocks learning. *Cambridge: Harvard business Review*, July/August, 1994.
- Com SCHON, D. A. *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Workingham: Addison-Wesley, 1978.

**DOUGLAS MCGREGOR**  
(1906-1964)

**Ideias:**

- Teoria X e Teoria Y. Abordagem comportamental.
- Dicotomia política-administração.
- Valores na administração pública.

**Obras:**

- *Leadership and Motivation: Essays*. MIT Press, 1966.
- *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960.
- *The Professional Manager*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- *The Administrative State*. New York: Ronald Press, 1948.
- *The Study of Public Administration*. Garden City, NY: Doubleday, 1955.
- *Public Administration in a Time of Turbulence*. Scranton, PA: Chandler, 1971.
- *The Enterprise of Public Administration*. Novato, CA: Chandler and Sharp, 1980.
- *The enterprise of Public Administration*. Novato, CA: Chandler and Sharp, 1988.

**DWIGHT WALDO**  
(1913-2000)

**Ideias:**

- Dicotomia política-administração.
- Valores na administração pública.

**Obras:**

- *The Administrative State*. New York: Ronald Press, 1948.
- *The Study of Public Administration*. Garden City, NY: Doubleday, 1955.
- *Public Administration in a Time of Turbulence*. Scranton, PA: Chandler, 1971.
- *The Enterprise of Public Administration*. Novato, CA: Chandler and Sharp, 1980.
- *The enterprise of Public Administration*. Novato, CA: Chandler and Sharp, 1988.

**EDGARD SCHEIN**  
(1923)

**Ideias:**

- Comportamento organizacional.

- Contrato psicológico e âncora de carreira.
- Cultura organizacional x comportamento individual (motivação).
- Aprendizagem organizacional.

**Obras:**

- *Career Dynamics: matching individual and organizational needs*. Workingham: Addison-Wesley, 1978.
- *Organizational Psychology*. New Jersey: Prentice-Hall, *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- "How can organizations learn faster?" The challenge of entering the green room. *Sloan Management Review*, inverno, 1993, p. 85-92.

**ELLIOT JAQUES**  
(1917-2003)

**Ideias:**

- Alcance de tempo ("Time span").

**Obras:**

- *The Changing Culture of a Factory*. London: Tavistock Publications, 1951.
- *Equitable Payment*. London: Heinemann Educational Books, 1961.
- *A General Theory of Bureaucracy*. London: Heinemann, 1976.
- *Creativity and Work*. London: International Universities Press, 1990.
- In praise of hierarchy. *Harvard business Review* 1990; 68(1): 127-133.

**ELTON MAYO**  
(1880-1949)

**Ideias:**

- Impacto do ambiente social no trabalho.

**Obras:**

- *Democracy and Freedom: An essay in social logic*. Melbourne, Australia: Mac-Millan, 1919.
- The irrational factor in human behavior. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, v. 110, 1923, p. 117-130.
- Irrationality and revery. *Journal of Personnel Research*, v. 1, 1923, p. 477-483.
- The basis of industrial psychology. *Bulletin of the Taylor Society*, v. 9, 1924, p. 249-259.
- Revery and industrial fatigue. *Journal of Personnel Research*, v. 3, 1924, p. 273-281.
- *The Human Problems of Industrial Civilization*. New York: Macmillan, 1933.
- *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1945.

**ERIC TRIST**  
(1909-1993)

**Ideias:**

- Organização do trabalho coletivo.

**Obras:**

- Trist, E., and Bamforth, W. Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting. In: *Human Relations*, Vol. 4, 3-38, 1951.
- and Sofer, C. *Exploration in Group Relations*. Leicester: Leicester University Press, 1959.
- Emery F. and Trist E., *The Causal Texture of Organizational Environments*. In: *Human Relations*, Vol. 18 (1) p. 21-32, 1965.
- Trist, Eric L. et al. *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology: The Socio-Ecological Perspective* (Tavistock Anthology). Philadelphia: University of Pennsylvania, May 1997.

**FERNANDO PRESTES MOTTA**  
(1945-2003)

**Ideias:**

- Burocracia, poder, cultura. Teoria das organizações.

**Obras:**

- Teoria das Organizações: Evolução e crítica. São Paulo: Thomson Learning, 2003.
- Teoria Geral da Administração. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- O que é Burocracia? São Paulo: Brasiliense, 1994.
- Organização e poder: empresa, estado, escola. São Paulo: Atlas, 1990.
- Empresários e hegemonia política. São Paulo: Brasiliense, 1979.
- PRESTES MOTTA, F.; BRESSER-PEREIRA, L. C. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

**FRANK GILBRETH**  
(1868-1924)

**Ideias:**

- Estudo dos movimentos. Redução da fadiga.

**Obras:**

- *Primer of Scientific management*. New York: D. Van Nostrand, 1912.
- *Bricklaying System*. New York: M. C. Clark Publishing Company, 1909.
- *Concrete System*. New York: The Engineering News Publishing Company, 1908.
- *Field System*. New York: M. C. Clark Publishing Company, 1908.
- *Motion Study: A Method for Increasing*

*the Efficiency of the Workman*. New York: D. Van Nostrand Company, 1911.

- Com Lillian Gilbreth, *Applied Motion Study*. New York: Sturgis and Walton Company, 1917.
- Com Lillian Gilbreth. *Fatigue Study*. New York: Sturgis and Walton Company, 1916.
- Com Lillian Gilbreth *Motion Study for the Handicapped*. London: G. Routledge and Sons, 1920.

**FRED RIGGS**  
(1917-2008)

**Ideias:**

- Modelo de sociedade prismática. Análises comparativas.

**Obras:**

- *The Ecology of Public administration*. New Delhi: Asia Publishing House, 1961.
- *Administration in Developing Countries: The Theory of Prismatic Society*. Boston: Houghton Mifflin Company, 1964.
- *Prismatic Society Revisited*. Morriston, New Jersey: General Learning Press, 1973.

**FREDERICK HERZBERG**  
(1923-2000)

**Ideias:**

- Teoria da motivação ou Teoria dos dois fatores.

**Obras:**

- *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Publishing, 1966.
- *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard business Review*, 46, 53-62, 1968.
- *Managerial Choice: To be efficient and to be human*. Salt Lake City: Olympus, 1982.
- com MAUSNER, B.; SNYDERMANN, B. *The Motivation to Work*. London: Wiley, 1959.

**FREDERICK WINSLOW TAYLOR**  
(1856-1915)

**Ideias:**

- Princípios da Administração Científica.

**Obras:**

- *Shop management*. London: Harper & Brothers, 1903.
- *The Principles of Scientific management*. New York: Harper & Brothers, 1911.
- *Scientific management*. New York: Harper Brothers, 1911.

**GARETH MORGAN**  
(1943)

**Ideias:**

- Imagens (metáforas) da organização.

**Obras:**

- *Images of Organization*. Sage, 1986.
- *Imagination: New mindsets for seeing, organizing, and managing*. London: Sage, 1993.
- BURRELL, G; MORGAN, G. *The Art of Creative management*. London: Sage, 1993.

**GEERT HOFSTEDE**  
(1928)

**Ideias:**

- Influência da cultura em valores nas organizações.
- Diferenças culturais; Culturas nacional e organizacional. *Gestão da diversidade cultural*.

**Obras:**

- *Culture's Consequences: international differences in work-related values*. Beverly-Hills, CA: Sage, 1980.
- *Motivation, leadership and organization: do American theories apply abroad?* *Organizational Dynamics*, Summer, 1980, p. 42-63.
- *Cultures and Organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.

**HENRI FAYOL**  
(1841-1925)

**Ideias:**

- Classificação das seis atividades organizacionais.
- Delimitou os cinco fundamentos da administração.
- Apontou os 14 princípios gerais da administração.

**Obras:**

- *Administration Industrielle et Générale*. Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1917.

**HENRY FORD**  
(1863-1947)

**Ideias:**

- Pensamento estratégico.

**Obras:**

- *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper e Row, 1973.
- *The Manager's Job: Folklore and Fact*. *Harvard business Review*, 1975.



- *Crafting Strategy*. Harvard business Review, July-August 1987.
- *The Structuring of Organisations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- *Mintzberg on management*. Free Press: New York, 1989.

**HENRY MINTZBERG**  
(1939)

**Ideias:**

- Pensamento estratégico.

**Obras:**

- *The Nature of Managerial Work*. Nova York: Harper e Row, 1973.
- *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard business Review, 1975.
- *Crafting Strategy*. Harvard business Review, July-August 1987.
- *The Structuring of Organisations: A Synthesis of the Research*. New Jersey: Prentice Hall, 1979.
- *Mintzberg on management*. Free Press: New York, 1989.

**HERBERT SIMON**  
(1916-2001)

**Ideias:**

- Processo decisório, racionalidade limitada.

**Obras:**

- *Administrative Behavior: A Study of the Decision Making processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan, 1948.
- *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press, (1969).
- *Rational decision making in business organizations*. *The American Economic Review*, v. 69, n. 4, p. 493-513, 1979.
- *Theories of decision making in economics and behavioral sciences*. *The American Economic Review*, v. 49, n. 3, p. 253-283, 1959.
- com MARCH, J. G., *Organizations*. John Wiley: New York, 1958.

**IDALBERTO CHIAVENATO**  
(1936)

**Ideias:**

- *Teoria Geral da Administração*. *Administração de Recursos Humanos*.

**Obras:**

- *Administração para administradores e não-administradores*. São Paulo:

Saraiva, 2008.

- *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Campus, 2004.
- *Administração – Teoria, processo e prática*. São Paulo: Campus, 2006.
- *Teoria Geral da Administração, volumes I e II*. São Paulo: Campus. 2001.

**IGOR ANSOFF**  
(1918-2002)

**Ideias:**

- Gestão e planejamento estratégico.

**Obras:**

- *Implanting Strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
- *Business Strategy*. London: Penguin Books, 1969.
- *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.
- Com DECLERCK, R. *From Strategic Planning to Strategic management*. New York: John Wiley and Sons, 1976.

**JAMES MARCH**  
(1928)

**Ideias:**

- Processo decisório. Racionalidade limitada.

**Obras:**

- *Com Simon, H. Organizations*. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- *Com Cyert, R. A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall 1963; 2nd ed. Blackwell business, 1992.
- *A Primer on Decision Making*. New York: Free Press, and Oxford: Maxwell Macmillan International, 1994.
- *The Pursuit of Organizational Intelligence*. New York: Blackwell, 1999.
- *Com Osen J.P. Rediscovering Institutions*. NY: Free Press, 1989.
- *Com Osen J.P. Governance*. NY: Free Press, 1995.

**JEFFREY PFEFFER**  
(1946)

**Ideias:**

- Gestão de recursos humanos, poder e política nas organizações.
- Comportamento organizacional. Interdependência das organizações com o ambiente. Dependência de recursos.

**Obras:**

- *Developing Resource Dependence*

*Theory: how theory is affected by its environment*. In: SMITH, Ken G. e HITT, Michael A. (coord.). *Great Minds in management: the process of theory development*. Oxford: Oxford University Press, 2005, p. 436-459.

- *Developing Resource Dependence Theory: how theory is affected by its environment*. In: SMITH, Ken G. e HITT, Michael A. (coord.). *Great Minds in management: the process of theory development*. Oxford: Oxford University Press, 2005, p. 436-459.
- *Gerir com Poder: políticas e influências nas organizações*. Lisboa: Bertrand Editora, 1994.
- *Understanding Power in Organizations*. *California management Review*, v. 34, n. 2, p. 29-49, winter, 1992.
- *Power in Organizations*. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1981.
- *The effect of uncertainty on the use of social influence in organizational decision making*. *Administrative Science Quarterly*, v. 21, n. 2, p. 227-245, jun., 1976.
- *Size and composition of corporate boards of directors: the organization and its environment*. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 2, p. 218-228, June, 1972.
- SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: & Row, 1978.

**JOAN WOODWARD**  
(1916-1971)

**Ideias:**

- Relação da estrutura organizacional com a tecnologia e o ambiente.

**Obras:**

- *Management and Technology*. London: H.M.S.O., 1958.
- *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press, 1965.
- *Industrial Organization: Behaviour and Control*. London: Oxford University Press, 1970.

**KARL WEICK**  
(1936)

**Ideias:**

- Sensemaking. Mudança. Comportamento organizacional.

**Obras:**

- *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA Addison-Wesley, 1969; 2nd

ed., 1979.

- Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA Sage, 1995.
- Making Sense of the Organization. Maiden, MA Blackwell, 2001.

#### **LILLIAN GILBRETH** (1878-1972)

##### **Ideias:**

- Fatores humanos no processo produtivo.

##### **Obras:**

- The Psychology of management. New York: The Macmillan Company, 1914.
- Com Frank Gilbreth. Applied Motion Study. New York: Sturgis and Walton Company, 1917.
- Com Frank Gilbreth. Fatigue Study. New York: Sturgis and Walton Company, 1916.

#### **LUTHER GULICK** (1892-1993)

##### **Ideias:**

- POSDCORB

##### **Obras:**

- Better Government Personnel. Nova York: McGraw-Hill, 1935.
- Science, Values and Public administration. In: Papers on the Science of administration, edited by Luther Gulick and Lyndall Urwick, p. 191-95. New York: Institute of Public administration, 1937.
- Administrative Reflections from World War II. University of Alabama Press: Alabama, 1948.

#### **MARY PARKER FOLLETT** (1868-1933)

##### **Ideias:**

- Estudos situacionais sobre a gestão. Participação e princípios de coordenação.

##### **Obras:**

- The Speaker of the House of Representatives. Nova York: Longmans, Green & Co., 1896.
- The New State: Group: organization – The solution for popular government. Nova York: Longmans, Green & Co., 1920.
- Creative Experience. Nova York: Longmans, Green & Co., 1924.

#### **MAX WEBER** (1864-1920)

##### **Ideias:**

- Burocracia, estruturas de autoridade e poder.

##### **Obras:**

- Ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press, 1947.

#### **MICHAEL PORTER** (1947)

##### **Ideias:**

- Estratégia e Vantagem competitiva.

##### **Obras:**

- Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. London: Collier Macmillan, 1985.
- What is Strategy? Harvard business Review, November-December 1996.

#### **MICHEL CROZIER** (1922-2013)

##### **Ideias:**

- Burocracia e Poder.

##### **Obras:**

- Le Phénomène bureaucratique. Paris: Éditions du Seuil, 1962.
- La Société bloquée. Paris: Éditions du Seuil, 1971.
- On ne Change pas la société par décret. Paris: Éditions Bernard Grasset, 1979.
- Le Mal Américain. Paris: Fayard, 1980.

#### **PETER BLAU** (1918-2002)

##### **Ideias:**

- Estrutura social. Teoria macroestrutural. Trocas/interações sociais.

##### **Obras:**

- The Dynamics of Bureaucracy. Chicago: University of Chicago Press, 1955.
- Com Homans, G. C. Social Behavior: Its Elementary Forms. New York: Harcourt, Brace & World, 1961.
- The Dynamics of a learning organization. Nova Iorque: Crown Business; 1999
- Com W. R. Scott. Formal Organizations: A Comparative Approach. San Francisco: Sage

Publications, Inc. 1962.

- Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley, 1964.
- Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure. New York: Free Press, 1977.
- Structural Contexts of Opportunities. Chicago: University of Chicago Press, 1994.
- Com R. A. Schoenherr. The Structure of Organizations. New York: Basic Books, 1971.

#### **PETER DRUCKER** (1909-2005)

##### **Ideias:**

- Gerência, Inovação e Responsabilidade da empresa.

##### **Obras:**

- Concept of the Corporation. New York: John Day, 1946.
- The Practice of management. New York: Harper & Row, 1954.
- Managing for results. New York: Harper & Row, 1964.
- The Effective Executive. New York: Harper & Row, 1964.
- Management: Tasks, Responsibilities and Practices. New York: Harper & Row, 1974.
- Managing in Turbulent Times. London: Heinemann, 1980.
- Innovation and Entrepreneurship. London: Heinemann, 1985.
- The Frontiers of management. New York: Plume, 1986.
- The New Realities. London, Heinemann, 1989.

#### **PETER SENGE** (1947)

##### **Ideias:**

- Organizações de aprendizado.

##### **Obras:**

- The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Century business, 1992.
- Com George ROTH. The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization. Nova York: Crown Business; 1999
- Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society Organizations, and Society. Boston: Nicholas Brealey Publishing, 20056
- The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World. Londres: Doubleday, 2008.

**RENSIS LIKERT**  
(1903-1981)

**Ideias:**

- Gestão de conflitos, embora seja amplamente conhecido pela escala de medição de atitude.

**Obras:**

- *The Human Organization: Its management and value.* New York: McGraw-Hill, 1967.
- *New Patterns of management.* New York: Garland, 1961.

**ROSABETH MOSS KANTER**  
(1943)

**Ideias:**

- Liderança, inovação e estratégia.

**Obras:**

- *Men and Women of the Corporation.* New York: Basic Books Inc., 1977.
- *The Change Masters: corporate entrepreneurs at work.* New York: Simon & Schuster, 1983.
- *World Class, traduzido como: Classe Mundial.* Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- *Power failure in management circuits.* *Harvard business Review*, 1979, v. 5, p. 65-75.

**STEWART CLEGG**  
(1947)

**Ideias:**

- Poder nas organizações.

**Obras:**

- *The Theory of Power and Organization.* London: Routledge and Kegan Paul, 1979.
- *Frameworks of Power.* London: Sage, 1989.
- *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World.* London: Sage, 1990.
- *Handbook de Estudos Organizacionais.* De Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy e Walter R. Nord (organizadores). Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer (organizadores da edição brasileira). São Paulo: Editora Atlas, v. 1 (1999), v. 2 (2001), v. 3 (2004).

**SUMANTRA GOSHAL**  
(1948-2004)

**Ideias:**

- Gestão no contexto globalizado.

**Obras:**

- BARTLETT, C. A.; Ghoshal, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution.* Boston: Harvard business School Press, 1989.
- BARTLETT, C. A.; Ghoshal, S. *Readings in Cross-border management.* 2nd ed. Burr Ridge, IL: Irwin, 1995.

**TOM PETERS**  
(1942)

**Ideias:**

- Excelência. Importância do cliente.
- Flexibilidade.

**Obras:**

- *Thriving on Chaos.* London: Macmillan, 1988.
- Com AUSTIN, N. *A Passion for Excellence: The Leadership Difference.* New York: Collins, 1985.
- com WATERMAN, R.H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies.* New York: Harper & Row, 1982.

**W. EDWARDS DEMING**  
(1900-1993)

**Ideias:**

- Qualidade; melhoria contínua.

**Obras:**

- *Quality Productivity and Competitive Position.* Cambridge: The MIT Press, 1982.
- *Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position.* Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- *The New Economics for Industry, Government, Education.* Cambridge: The MIT Press, 2000.

**WARREN BENNIS**  
(1925-2014)

**Ideias:**

- Liderança. Desenvolvimento organizacional e mudança

**Obras:**

- *On Becoming a Leader.* Cambridge, MA: Perseus, 1989.
- *Why Leaders Can't Lead: the unconscious conspiracy continues.* San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1989.

*EXPEDIENTE*

## **CÂMARAS DO CFA – BIÊNIO 2015/2016**

### ***Câmara de Administração e Finanças – CAF***

Adm. ARMANDO LÔBO PEREIRA GOMES – AL (Diretor)  
Adm. ROGERIO RAMOS DE SOUZA – TO (Vice-Diretor)  
Adm. MARCOS KALEBBE SARAIVA MAIA COSTA – PB  
**Colaborador:** Adm. JOAQUIM LUCIANO GOMES FARIA

### ***Câmara de Fiscalização e Registro – CFR***

Adm. JORGE HUMBERTO M. SAMPAIO – RJ (Diretor)  
Adm. ILAILSON SILVEIRA DE ARAÚJO – CE (Vice-Diretor)  
Adm. JOSÉ SAMUEL DE MIRANDA MELO JUNIOR – MA  
**Colaboradora:** Adm. BENEDITA ALVES PIMENTEL

### ***Câmara de Formação Profissional – CFP***

Adm. MAURO KREUZ – SP (Diretor)  
Adm. TÂNIA MARIA DA CUNHA DIAS – BA (Vice-Diretora)  
Adm. SÔNIA FERREIRA FERRAZ – MG

**Colaboradora:** Adm. SOLANGE ALBUQUERQUE LANCIM BRAGA OLIVEIRA

**Coordenadora de Projetos Especiais:** Adm. SUELI CRISTINA RODRIGUES DE MORAES ALVES

### ***Câmara de Desenvolvimento Institucional – CDI***

Adm. CARLOS ALBERTO FERREIRA JUNIOR – DF (Diretor)  
Adm. DIEGO CABRAL FERREIRA DA COSTA – SE (Vice-Diretor)  
Adm. DIONIZIO RODRIGUES NEVES – GO

**Colaboradora:** RP RENATA COSTA FERREIRA

### ***Câmara de Relações Internacionais e Eventos – CRIE***

Adm. MARCOS CLAY LUCIO DA SILVA – AC (Diretor)  
Adm. RUY PEDRO BARATZ RIBEIRO – RS (Vice-Diretor)  
Adm. ALDEMIRA ASSIS DRAGO – PA (Vice-Diretora)

**Colaborador:** Adm. CIVALDO JOSÉ GABRIEL

### ***Câmara de Estudos e Projetos Estratégicos – CEPE***

Adm. ALAÉRCIO SOARES MARTINS – MT (Diretor)  
Adm. JOSÉ SEBASTIÃO NUNES – SC (Vice-Diretor)  
Adm. ANTONIO JOSÉ LEITE DE ALBUQUERQUE – RR  
**Colaboradora:** Adm. JULIANA DOS REIS CARDOSO

### ***Câmara de Gestão Pública – CGP***

Adm. IONE MACEDO DE MEDEIROS SALEM – RN (Diretora)  
Adm. MARLY DE LURDES ULIANA – ES (Vice-Diretora)  
Adm. CARLOS HENRIQUE MENDES DA ROCHA – PI  
**Colaborador:** Adm. RODRIGO NEVES MOURA

## **COMISSÕES PERMANENTES.**

### **COMISSÃO PERMANENTE DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DOS CRAs – CPPRODER**

## **GESTÃO 2015**

### **CONSELHEIROS FEDERAIS:**

Adm. SÉRGIO PEREIRA LOBO - PR - Coordenador  
Adm. JOEL CAVALCANTE COSTA - PE  
Adm. CARLOS HENRIQUE MENDES DA ROCHA - PI

### **PRESIDENTES DE CRAs:**

Adm. JOSÉ CELIO SANTOS LIMA – CRA-PA  
Adm. EDNALDO FLOR DA SILVA – CRA-PB

### **COMISSÃO PERMANENTE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – CPPE**

CE – Adm. ILAILSON SILVEIRA DE ARAÚJO – Coordenador  
SP – Adm. MAURO KREUZ – Vice-Coordenador  
SE – Adm. DIEGO CABRAL FERREIRA DA COSTA

### **COMISSÃO PERMANENTE DE REGI- MENTOS DO SISTEMA CFA/CRAs – CPR**

AL – Adm. ARMANDO LÔBO PEREIRA GOMES – Coordenador  
DF – Adm. CARLOS ALBERTO FERREIRA JUNIOR  
Vice-Coordenador  
PA – Adm. ALDEMIRA ASSIS DRAGO

### **COMISSÃO PERMANENTE ELEITORAL – CPE**

TO – Adm. ROGERIO RAMOS DE SOUZA – Coordenador  
RJ – Adm. JORGE HUMBERTO M. SAMPAIO  
Vice-Coordenador  
ES – Adm. MARLY DE LURDES ULIANA

### **COMISSÃO PERMANENTE DE TOMADA DE CONTAS – CPTC**

AM – Adm. JOSÉ CARLOS DE SÁ COLARES – Coordenador  
AP – Adm. JOSÉ CELESTE PINHEIRO – Vice-Coordenador  
PE – Adm. JOEL CAVALCANTE COSTA

### **COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO – CPL**

SE – Adm. DIEGO CABRAL FERREIRA DA COSTA  
Coordenador  
CFA – Adm. JOAQUIM LUCIANO GOMES FARIA  
CFA – Tec. CONT. ALBERTO LOPES DE BARROS  
CFA – Assist. TATIANA ALMEIDA GALDEANO  
CFA – Adm. KÁTIA LUCIANE GRANJEIRO

### **COMISSÃO PERMANENTE DE MEDIA- ÇÃO E ARBITRAGEM**

RS – Adm. RUY PEDRO BARATZ RIBEIRO – Coordenador  
AC – Adm. MARCOS CLAY LUCIO DA SILVA  
Vice-Coordenador  
BA – Adm. TÂNIA MARIA DA CUNHA DIAS

### **COMISSÃO DO JUBILEU DE OURO DA PROFISSÃO DE ADMINISTRADOR**

**Coordenador:** Adm. CARLOS ALBERTO FERREIRA  
JUNIOR

**Vice Coordenador:** MARCOS CLAY LUCIO DA SILVA

**Membros:** Adm. DIEGO CABRAL FERREIRA DA COSTA  
Adm. ARMANDO LOBO PEREIRA GOMES  
Adm. MÔNICA COVA GAMA (Presidente do CRA-DF)

**Colaboradores externos:**

Adm. RAMIRO LUBIÁN CARBALHAL  
Adm. RUI OTÁVIO BERNARDES DE ANDRADE

**Colaboradores internos:**

Adm. CIVALDO JOSÉ GABRIEL  
Adm. JOÃO HUMBERTO DE AZEVEDO

### **DIRETORIA EXECUTIVA BIÊNIO 2015/2016**

**Presidente** – Adm. SEBASTIÃO LUIZ DE MELLO – MS  
**Vice-Presidente** – Adm. SÉRGIO PEREIRA LOBO – PR

### **DIRETORES DAS CÂMARAS:**

#### **Câmara de Administração e Finanças**

**Diretor** – Adm. ARMANDO LÔBO PEREIRA GOMES – AL  
**Vice-Diretor** – Adm. ROGERIO RAMOS DE SOUZA – TO

#### **Câmara de Fiscalização e Registro**

**Diretor** – Adm. JORGE HUMBERTO M. SAMPAIO – RJ  
**Vice-Diretor** – Adm. ILAILSON SILVEIRA DE ARAÚJO – CE

#### **Câmara e Formação Profissional**

**Diretor** – Adm. MAURO KREUZ – SP  
**Vice-Diretor** – Adm. TÂNIA MARIA DA CUNHA DIAS – BA

#### **Câmara de Desenvolvimento Institucional**

**Diretor** – Adm. CARLOS ALBERTO FERREIRA JUNIOR – DF  
**Vice-Diretor** – DIEGO CABRAL FERREIRA DA COSTA – SE

#### **Câmara de Relações Internacionais e Eventos**

**Diretor** – Adm. MARCOS CLAY LUCIO DA SILVA – AC  
**Vice-Diretor** – Adm. RUY PEDRO BARATZ RIBEIRO – RS

#### **Câmara de Estudos e Projetos Estratégicos – CEPE**

**Diretor** – Adm. Alaércio Soares Martins – MT  
**Vice-Diretor** – Adm. José Sebastião Nunes – SC

#### **Câmara de Gestão Pública – CGP**

**Diretor** – Adm. Ione Macedo de Medeiros Salem – RN  
**Vice-Diretor** – Adm. Marly de Lurdes Uliana – ES

## **ENDEREÇOS E TELEFONES DOS CRAS**

### **CRA-AC**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ACRE (CRA-AC)**

**Presidente:** Adm. FÁBIO MENDES MACÊDO  
Av. Brasil nº 303 – Sala 201 – Centro Empresarial Rio Branco Centro – CEP 69900-191 – RIO BRANCO/AC  
Fone: (68) 3224-3365 / 3223-3808 / 2102-0879  
E-mail: craacre@gmail.com – Home Page: www.craac.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

### **CRA-AL**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE ALAGOAS (CRA-AL)**

**Presidente:** Adm<sup>a</sup>. CAROLINA FERREIRA SIMON MAIA  
Rua João Nogueira nº 51 – Farol – CEP 57021-400  
MACEIÓ/AL  
Fone: (82) 3221-2481 – Fax: (82) 3221-2481  
E-mail: cra@craal.org.br – Home Page: www.craal.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h

### **CRA-AP**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAPÁ (CRA-AP)**

**Presidente em exercício:** Adm. SHEILA TRÍCIA GUEDES PASTANA  
Rua Jovino Dinoá nº 2.455 – Central – CEP 68900-075  
MACAPÁ/AP  
Fone: (96) 3223-8602  
E-mail: cra.macapa@gmail.com  
Home Page: www.craap.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h  
Atend. Público: das 8h às 12h

### **CRA-AM**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO AMAZONAS (CRA-AM)**

**Presidente:** Adm. ANTONIO JORGE CUNHA CAMPOS  
Rua Apurinã, 71 – Praça 14 – CEP 69020-170 – MANAUS/AM  
Fone: (92) 3303-7100 – Fax: (92) 3303-7101  
E-mail: conselho@craamazonas.org.br  
Home Page: www.craamazonas.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30

### **CRA-BA**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DA BAHIA (CRA-BA)**

**Presidente:** Adm. ROBERTO IBRAHIM UEHBE  
Av. Tancredo Neves nº 999 – Ed. Metropolitano Alfa – Salas 601/602 – Caminho das Árvores – CEP 41820-021  
SALVADOR/BA  
Fone: (71) 3311-2583 – Fax: (71) 3311-2573  
E-mail: cra-ba@cra-ba.org.br – Home Page: www.cra-ba.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h30

### **CRA-CE**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO CEARÁ (CRA-CE)**

**Presidente:** Adm. LEONARDO JOSÉ MACEDO  
Rua Dona Leopoldina nº 935 – Centro – CEP 60110-001  
FORTALEZA/CE  
Fone: (85) 3421-0909 – Fax: (85) 3421-0900  
E-mail: presidente@craceara.org.br  
Home Page: www.craceara.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

### **CRA-DF**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO DISTRITO FEDERAL (CRA-DF)**

**Presidente:** Adm<sup>a</sup>. MÔNICA COVA GAMA  
SAUS – Quadra 6 – 2º Pav. – Conj. 201 – Ed. Belvedere  
CEP 70070-915 – BRASÍLIA/DF  
Fone: (61) 4009-3333 – Fax: (61) 4009-3399  
E-mail: presidencia@cradf.org.br – Home Page: www.cradf.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

### **CRA-ES**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO ESPIRITO SANTO (CRA-ES)**

**Presidente:** Adm. HÉRCULES DA SILVA FALCÃO  
Rua Aluysio Simões, 172 – Bento Ferreira  
CEP 29050-632 – VITÓRIA/ES  
Fone: (27) 2121-0500 – Fax: (27) 2121-0539  
E-mail: craes@craes.org.br – Home Page: www.craes.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h30 às 17h30

**CRA-GO**  
**CONSELHO REGIONAL DE**  
**ADMINISTRAÇÃO DE GOIÁS (CRA-GO)**

**Presidente:** Adm. SAMUEL ALBERNAZ  
Rua 1.137, n° 229, Setor Marista — CEP 74180-160  
GOIÂNIA/GO  
Fone: (62) 3230-4769 – Fax: (62) 3230-4731  
E-mail: presidencia@crago.org.br  
Home Page: www.crago.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

**CRA-MA**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DO MARANHÃO (CRA-MA)**

**Presidente:** Admª ALINE MENDONÇA DA SILVA  
Rua dos Afogados, 920 – Centro – CEP 65010-020 - SÃO LUIS/MA  
Fone: (98) 3231-4160/3231-2976 – Fax: (98) 3231-4160/3231-2976  
E-mail: crama@cra-ma.org.br – Home Page: www.cra-ma.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h

**CRA-MT**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DE MATO GROSSO (CRA-MT)**

**Presidente:** Adm. HÉLIO TITO SIMÕES ARRUDA  
Rua 05 – Quadra 14 – Lote 05 – CPA – Centro Político e Administrativo - CEP 78050-900 – CUIABÁ/MT  
Fone: (65) 3644-4769 – Fax: (65) 3644-4769  
E-mail: cra.mt@terra.com.br – Home Page: www.cramt.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 17h

**CRA-MS**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DE MATO GROSSO DO SUL (CRA-MS)**

**Presidente:** Admª. GRACITA HORTÊNCIA DOS SANTOS BARBOSA  
Rua Bodoquena n° 16 – Amambaí – CEP 79008-290  
CAMPO GRANDE/MS  
Fone: (67) 3316-0300  
E-mail: presidencia@crams.org.br – Home Page: www.crams.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30

**CRA-MG**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DE MINAS GERAIS (CRA-MG)**

**Presidente:** Adm. AFONSO VICTOR VIANNA DE ANDRADE  
Avenida Afonso Pena n° 981 – 1° andar – Centro – Ed. Sulacap  
CEP 30130-907 – BELO HORIZONTE/MG  
Fone: (31) 3274-0677 / 3213-5396 – Fax: (31) 3273-5699/3213-6547  
E-mail: presidencia@cramg.org.br – Home Page: www.cramg.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

**CRA-PA**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DO PARÁ (CRA-PA)**

**Presidente:** Adm. JOSÉ CÉLIO SANTOS LIMA  
Rua Osvaldo Cruz n° 307 – Comércio – CEP 66017-090  
BELÉM/PA  
Fone: (91) 3202-7889 – Fax: (91) 3202-7851  
E-mail: gabinete@crapa.org.br / presidencia@crapa.org.br  
Home Page: www.crapa.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 15h

**CRA-PB**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DA PARAIBA (CRA-PB)**

**Presidente:** Adm. EDNALDO FLOR DA SILVA  
Av. Piauí n° 791 – Bairro dos Estados – CEP 58030-331  
JOÃO PESSOA/PB  
Fone: (083) 3021-0296  
E-mail: crapb@crapb.org.br – Home Page: www.crapb.org.br  
Horário de funcionamento: das 12h às 18h

**CRA-PR**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DO PARANÁ (CRA-PR)**

**Presidente:** Adm. GILBERTO SERPA GRIEBELER  
Rua Cel. Dulcídio n° 1.565 – Água Verde – CEP 80250-100  
CURITIBA/PR  
Fone: (41) 3311-5555 – Fax: (41) 3311-5566  
E-mail: presidencia@cra-pr.org.br – Home Page: www.cra-pr.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 18h



### **CRA-PE**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE PERNAMBUCO (CRA-PE)**

**Presidente:** Adm. ROBERT FREDERIC MOCOCK  
Rua Marcionilo Pedrosa n° 20 – Casa Amarela  
CEP 52051-330 – RECIFE/PE  
Fone: (81) 3268-4414/3441-4196 – Fax: (81) 3268-4414  
E-mail: cra@crape.com.br – Home Page: www.crape.com.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h  
Atend. Público: das 8h às 12h

### **CRA-PI**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO PIAUÍ (CRA-PI)**

**Presidente:** Adm. PEDRO ALENCAR CARVALHO SILVA  
Rua Áurea Freire, n° 1.349 – Jóquei – CEP 64049-160  
TERESINA/PI  
Fone: (86) 3233-1704 – Fax: (86) 3233-1704  
E-mail: administrativo@cra-pi.org.br  
Home Page: www.cra-pi.org.br  
Horário de funcionamento: das 12h às 19h

### **CRA-RJ**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO DE JANEIRO (CRA-RJ)**

**Presidente:** Adm. WAGNER SIQUEIRA  
Rua Professor Gabizo n° 197 - Edf. Belmiro Siqueira – Tijuca  
CEP 20271-064 – RIO DE JANEIRO/RJ  
Fone: (21) 3872-9550 – Fax: (21) 3872-9550  
E-mail: secretaria@cra-rj.org.br – Home Page: www.cra-rj.org.br  
Horário de funcionamento: das 9h às 18h

### **CRA-RN**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO NORTE (CRA-RN)**

**Presidente:** Adm. KATE CUNHA MACIEL  
Rua Coronel Auriz Coelho n° 471 – Lagoa Nova  
CEP 59075050 – NATAL/RN  
Fone: (84) 3234-6672/9328 – Fax: (84) 3234-6672/9328  
E-mail: cra-rn@cram.com.br – Home Page: www.cram.com.br  
Horário de funcionamento: das 12h às 18h

### **CRA-RS**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DO RIO GRANDE DO SUL (CRA-RS)**

**Presidente:** Adm. VALTER LUIZ DE LEMOS  
Rua Marcílio Dias n° 1.030 - Menino Deus – CEP 90130-000  
PORTO ALEGRE/RS  
Fone: (51) 3014-4700/3014-4769 – Fax: (51) 3233-3006  
E-mail: diretoria@crars.org.br; secretaria@crars.org.br  
Home Page: www.crars.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h30 às 17h30

### **CRA-RO**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RONDÔNIA (CRA-RO)**

**Presidente:** Adm. ANDRÉ LUIS SAONCELA DA COSTA  
Rua Tenreiro Aranha n° 2.988 – Olaria – CEP 76801-254  
PORTO VELHO/RO  
Fone: (69) 3221-5099/3224-1706 – Fax: (69) 3221-2314  
E-mail: presidencia@craro.org.br – Home Page: www.craro.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h  
Atend. Público: das 8h às 14h

### **CRA-RR**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE RORAIMA (CRA-RR)**

**Presidente:** Adm. UBIRAJARA RIZ RODRIGUES  
Rua Prof. Agnelo Bitencourt, 1.620 – São Francisco  
CEP 69305-170 – BOA VISTA/RR  
Fone: (95) 3624-1448 – Fax: (95) 3624-1448  
E-mail: craroraima@gmail.com – Home Page: www.crarr.org.br  
Horário de funcionamento: das 7h30 às 18h

### **CRA-SC**

#### **CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO DE SANTA CATARINA (CRA-SC)**

**Presidente:** Adm. EVANDRO FORTUNATO LINHARES  
Av. Prefeito Osmar Cunha, 260 - 7° e 8° andares – salas 701 a 707/ 801 a 807 Ed. Royal business Center – Centro  
CEP 88015-100 – FLORIANÓPOLIS/SC  
Fone: (48) 3229-9400 – Fax: (48) 3224-0550  
E-mail: crasc@crasc.org.br – Home Page: www.crasc.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

**CRA-SP**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DE SÃO PAULO (CRA-SP)**

**Presidente:** Adm. ROBERTO CARVALHO CARDOSO  
Rua Estados Unidos n° 865/889 – Jardim América  
CEP 01427-001 – SÃO PAULO/SP  
Fone: (11) 3087-3208/ 3087-3459 – Fax: (11) 3087-3256  
E-mail: secretaria@crasp.gov.br – Home Page: www.crasp.com.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 17h30  
Atend. Público: das 9h às 17h

**CRA-SE**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DE SERGIPE (CRA-SE)**

**Presidente:** Adm. CARLOS MENEZES CALASANS ELOY  
DOS SANTOS FILHO  
Rua Senador Rollemberg, 513 – São José – CEP 49015-120  
ARACAJU/SE  
Fone: (79) 3214-2229/3214-3983 – Fax: (79) 3214-3983/3214-2229  
E-mail: atendimento@crase.org.br; assessoria@crase.org.br;  
presidencia@crase.org.br – Home Page: www.crase.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 14h

**CRA-TO**  
**CONSELHO REGIONAL DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DE TOCANTINS (CRA-TO)**

**Presidente:** Adm. EUGÊNIO PACCELI DE  
FREITAS COÊLHO  
602 Norte Av. Teotonio Segurado Conj. 01 Lt 06  
CEP 77006-700 – PALMAS/TO  
Fone: (63) 3215-1240/3215-8414  
E-mail: atendimento@crato.org.br – Home Page: www.crato.org.br  
Horário de funcionamento: das 8h às 18h

**As informações contidas no expediente foram extraídas do site [www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br), dia 7 de agosto de 2015.**

**ESTRUTURA ADMINISTRATIVA**  
**DO CFA**

**Superintendência**

Superintendente: Adm. Douglas Evangelista Neto

**Assessoria Jurídica**

Assessor: Adv. Marcelo Dionísio de Souza

**Assessoria Especial da Presidência**

Assessora: Adm. Ailema da Silva Pucú

**Assessoria Especial de Projetos Estratégicos**

Assessor: Adm. Sueli Cristina Rodrigues de Moraes Alves

**Assessoria Especial de Auditoria**

Assessor: Cont. Marcello Augusto Batista Coutinho

**Assessoria da Presidência**

Assessora: Tecnol. Edylene Macedo Carrasquel

**Assessoria da Vice-Presidência**

Assessora: Adm. Ana Maria de Araújo Ferreira

**Coordenadoria de Administração e Finanças**

Coordenador: Adm. Joaquim Luciano Gomes Faria

**Coordenadoria de Fiscalização e Registro**

Coordenadora: Adm. Benedita Alves Pimentel

**Coordenadoria de Formação Profissional**

Coordenadora: Adm. Solange Albuquerque Landim Braga  
de Oliveira

**Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional**

Coordenadora: RP Renata Costa Ferreira

**Coordenadoria de Relações Internacionais e Eventos**

Coordenador: Adm. Civaldo José Gabriel

**Coordenadoria de Estudos e Projetos Estratégicos**

Coordenadora: Adm. Juliana dos Reis Cardoso

**Coordenadoria de Gestão Pública**

Coordenador: Adm. Rodrigo Neves Moura

**Coordenadoria de Informática**

Coordenador: José Carlos de Araújo Ferreira

**Coordenadoria de Recursos Humanos**

Coordenador: Adm. Isaias Alves Santos



Projeto Gráfico e Diagramação: *Radiola Design & Publicidade*  
Ilustrações: *Luiz Fernando Germano (Skopein)*



Sistema  
**CFA / CRAs**

[www.cfa.org.br](http://www.cfa.org.br)

(61) 3321-1800 – Fax: (61) 3218-1833  
SAUS Quadra 1, Bloco L – CEP 70070-932 – Brasília/DF