DAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO AO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA (SGI): Uma análise da evolução e relação

FROM ADMINISTRATION THEORIES TO THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM (IMS): An analysis of evolution and relationship

Dayanna Fagundes Silva
Carlos Ferreira Wanderley

RESUMO

SILVA, Dayanna, F. **Das Teorias da Administração à formulação do sistema prático de gestão integrada**: uma compreensão dessa trajetória. 2024. Artigo. (Tecnologia em Processos Gerenciais). Instituto Federal de Brasília. Brasília, 11/04/2024.

Entende-se que as Teorias da Administração e as escolas delas decorrentes não são assunto novo a ser abordado, seja no meio acadêmico, seja no mundo empresarial. Em que isso pese, poucos são os trabalhos que associam a história dessas teorias aos modelos mais recentes e modernos de administração e gestão empresarial, de forma que seja possível visualizar essa ligação de um modo simples e prático. Tendo isso em vista, este trabalho buscou apresentar as teorias da administração e o Sistema de Gestão Integrada, apresentando as correlações existentes entre eles. Para tanto, realizou-se um estudo bibliográfico descritivo de cunho qualitativo para alcançar o objetivo proposto. Assim, apresentou-se aqui breve percurso evolutivo das Teorias da Administração e do Sistema de Gestão Integrada e, a partir dele, relacionou-se essas teorias com o atual modelo de gestão empresarial, implementado por empresas em todo o mundo. Como resultado, verificou-se que a essência das teorias que fundamentaram o desenvolvimento do conhecimento em matéria de Administração permaneceu inalterada, e ainda pode ser verificada em modelos práticos de gestão como no caso do SGI.

Palavras-chave: Teorias da Administração, Sistema de Gestão Integrada.

ABSTRACT

SILVA, Dayanna, F. **From Administration Theories to the formulation of the practical integrated management system**: an understanding of this trajectory. 2024. Article. (Technology in Management Processes). Federal Institute of Brasilia. Brasília, 11/04/2024.

It is understood that Management Theories and the schools derived from them are not a new subject to be addressed, whether in academia or in the business world. Despite this, few works associate the history of these theories with the most recent and modern models of administration and business management in a way that allows for a simple and practical visualization of this connection. With this in mind, this work sought to present the theories of administration and the Integrated Management System, demonstrating the existing correlations between them. To achieve this, a descriptive qualitative bibliographic study was conducted to reach the proposed objective. Thus, a brief evolutionary journey of Management Theories and the Integrated Management System is presented here, and from there, these theories are related to the current model of business management implemented by companies

worldwide. As a result, it was found that the essence of the theories that underpinned the development of knowledge in the field of Administration remained unchanged and can still be observed in practical management models such as in the case of the Integrated Management System (SGI).

Keywords: Administration Theories, Integrated Management System

Data da aprovação: 11/04/2024

1 INTRODUÇÃO

A administração de empresas há muito tempo, é objeto de estudo. Por sua relevância, a Administração se tornou inclusive curso superior de graduação em diversas universidades pelo Brasil e pelo mundo.

Segundo Chiavenato (2021), a partir do início do século XX começaram a ser publicados os primeiros livros sobre a teoria da administração. Mas os estudos e observações que fundamentaram essas diversas teorias que surgiram foram iniciados ainda no século XIX.

Muitos modelos de administração teorizados em livros desde o século XX continuam a ser empregados nas empresas até os dias atuais; porém, também surgiram outras formas de administração ao longo desses anos, que, na atualidade, são vistas como as ferramentas mais modernas para a gestão de uma empresa, e que não se vinculam somente a uma ou outra teoria da administração.

Nenhum modelo prático de gestão é descolado da trajetória histórica no qual está inserido. Neste sentido, é essencial compreender como a história da administração e as escolas dela derivadas culminaram nos modelos atualmente em vigência. Por sua vez, diversos são os trabalhos que apresentam e comparam as teorias da administração e como essas teorias avançaram para modelos de gestão ainda vigentes em muitas empresas, como o Taylorismo, que advém do modelo de Administração Científica; a gestão Weberiana, que advém da Teoria Burocrática; ou o modelo de Fayol, oriundo da Teoria Clássica de administração (Maximiano, 2000).

Muitos também são os livros, trabalhos, artigos acadêmicos e científicos que tratam das novas abordagens da administração e dos sistemas mais modernos de gerenciar uma empresa, como, por exemplo, o Sistema de Gestão Integrada. Entretanto, são raros e de difícil acesso os conteúdos, principalmente em língua portuguesa, que façam a ligação entre toda a construção teórica, ao longo dos últimos dois séculos, que culminou na evolução dos modelos práticos de administração até chegar aos sistemas atualmente utilizados, como o de Qualidade Total, o Sistema de Gestão da Qualidade e o Sistema de Gestão Integrada.

Pelo exposto, o objetivo geral deste trabalho é Compreender a relação entre as principais Teorias da Administração e o modelo de gestão empresarial denominado “Sistema de Gestão Integrada (SGI)”. Para alcança-lo, teve-se como objetivos específicos: apresentar as Teorias da Administração, apresentar o SGI e os sistemas que o precederam e verificar se existem semelhanças entre as teorias e o Sistema estudado.

Por conta de seus objetivos, este trabalho está classificado como do tipo descritivo, e no delineamento é bibliográfico. A abordagem é a qualitativa, o que, neste caso, se revela como "um tipo de investigação voltado para as características qualitativas do fenômeno

estudado, considerando a parte subjetiva do problema" (Lozada e Nunes, 2018). Logo, para alcançar os objetivos propostos, este trabalho foi estruturado em quatro seções, a primeira apresentar as informações gerais do trabalho, a segunda expõe as 10 Teorias da Administração abordadas como referencial teórico, a terceira apresenta o SGI e os sistemas que o precederam, a quarta verificar se existem similaridades entre o SGI e as 10 teorias apresentadas e a quinta mostrar os resultados alcançados com a elaboração do trabalho, com será apresentado a seguir.

2 ADMINISTRAÇÃO, CONCEITOS E TEORIAS

Para falar sobre administração, precisamos entender quais são os pressupostos básicos sobre esse assunto, ou seja, as teorias que o cercam.

> As teorias (ou ideias) da administração são conhecimentos organizados, produzidos pela experiência prática das organizações. Essencialmente, uma teoria é uma representação abstrata do que se percebe como realidade. A Teoria Geral da Administração é o conjunto dessas teorias, que se organizam em escolas (Maximiano, 2017, p. 9).

De acordo com o trabalho de Lacombe (2009) a Teoria Geral da Administração (TGA) nada mais é do que a junção dos conhecimentos que buscam estudar e compreender os princípios gerais que fundamentam a prática da administração. O desenvolvimento da TGA é caracterizado por diversas abordagens (teorias) ao longo do tempo, cada uma com suas ênfases e contribuições específicas. Sobre isso, de acordo com Chiavenato (2021a):

> Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, nesse caso, todas elas foram bem-sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais e o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição um naipe de alternativas adequadas para cada ocasião (Chiavenato, 2021a, p. 20).

Mas antes de entender quais são essas teorias, é necessário compreender o que é "administração".

> A palavra *administração* tem sua origem no latim (*ad* = direção para tendência; *minister* = aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro) e significa subordinação e serviço. Em sua origem, significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro. Essa velha conotação de supervisionar ou de apenas tomar conta de algum empreendimento, departamento ou de pessoas está totalmente ultrapassada e obsoleta. As organizações em geral e as empresas em particular hoje precisam muito mais do que isso (Chiavenato, 2021a, p. 4).

De acordo com Maximiano (2000) a Administração é a atividade de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar objetivos de maneira eficiente e eficaz. No contexto prático, e segundo Chiavenato (2021a), a administração abrange planejamento, organização, direção, controle dos recursos e competências organizacionais para atingir objetivos específicos de forma eficiente e eficaz, e é crucial para o funcionamento adequado das organizações. Essa importância fundamental destaca a essência vital da administração.

Tendo isso em vista, apresenta-se a seguir, as principais teorias da Administração.

2.1 Principais Teorias da Administração

As informações abaixo foram selecionadas a partir de trabalhos de autores consagrados por escreverem sobre as Teorias da Administração no Brasil, dentre eles, Antônio Lima Ribeiro, Antonio Cesar Amaru Maximiano e Idalberto Chiavenato.

2.1.1 Teoria Científica

A Teoria da Administração Científica ou Escola da Administração Científica, segundo Chiavenato (2003, p.54) foi iniciada no começo do século passado pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor. Ela possui três princípios fundamentais:

> 1. Substituição do critério individual do operário por uma ciência.
> 2. Seleção e aperfeiçoamento científicos do trabalhador, que é avaliado, instruído, treinado e, pode-se dizer, experimentado, em vez de escolher os processos e aperfeiçoar-se por sua conta.
> 3. Cooperação íntima da administração com os trabalhadores, de modo que façam juntos os trabalhos, pautados nas leis científicas desenvolvidas, em vez da adoção de medidas isoladas (Ribeiro, 2016, p. 26).

O próprio Taylor, ao explicar sua teoria, defende que:

> O objetivo mais importante de ambos, trabalhador e administração, deve ser a formação e o aperfeiçoamento do pessoal da empresa. De modo que os homens possam executar em ritmo mais rápido e com maior eficiência, os tipos mais elevados de trabalho, de acordo com suas aptidões naturais (Taylor, 1990, p. 26).

Chiavenato (2003, p.64) descreve ainda que: "A preocupação de racionalizar, padronizar e prescrever normas de conduta ao administrador levou os engenheiros da Administração Científica a pensar que tais princípios pudessem ser aplicados a todas as situações possíveis".

Em resumo, pode-se afirmar que a Teoria Científica da Administração envolve a aplicação de métodos científicos para estudar e aperfeiçoar os processos de trabalho, visando aumentar a eficiência e a produtividade.

2.1.2 Teoria Clássica

Enquanto a Administração Científica se desenvolvia nos Estados Unidos, surgia, na França, a Teoria Clássica da Administração. Como aponta Chiavenato (2021a, p. 79), "Enquanto a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente".

A Teoria Clássica foi sistematizada pelo engenheiro francês Henri Fayol.

> De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, para desenvolver e exercitar habilidades administrativas, primeiro na escola e em seguida no trabalho. Isso exigiria uma doutrina da administração que pudesse ser ensinada. Doutrina feita de princípios, regras, métodos e procedimentos postos à prova e controlados pela experiência. O estudo da administração deveria começar no ensino básico e prosseguir até o superior. Fayol argumenta que a capacidade administrativa deveria ser aprendida antes que as pessoas ocupassem posições administrativas, ao contrário do que acontecia na França de sua época (e, em certa medida, até hoje) (Maximiano, 2017, p. 82).

Ribeiro (2016) faz uma comparação entre Taylor e Fayol, e possibilita entender as diferenças entre as duas teorias ao afirmar que:

> Assim como Taylor, Fayol buscava a eficiência nas organizações por meio da utilização do método científico na administração da empresa; porém, enquanto o primeiro buscou o aumento da eficiência no nível operacional, a teoria de Fayol se caracterizou pela ênfase na estrutura, procurando aumentar a eficiência com um melhor arranjo dos diferentes setores da empresa e das relações existentes entre eles, enfatizando principalmente o estudo da anatomia (estrutura) e da fisiologia (funcionamento) da organização. Portanto, enquanto o estudo de Taylor teve como base inicial o trabalho individual, indo das partes para o todo, Fayol fez o caminho inverso: via a empresa de cima para baixo, partindo do todo (empresa) para as suas partes (diferentes áreas ou departamentos) (Ribeiro, 2016, p.44).

A Teoria Clássica, portanto, enfatiza a estrutura organizacional e os princípios gerais da administração para coordenar efetivamente as atividades de toda a organização.

2.1.3 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas, também conhecida como Escola das Relações Humanas, "foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração" que ganhou destaque por sua oposição à abordagem mecanicista de Taylor e normativista de Fayol (Chiavenato, 2003, p.101).

> A primeira tendência que surgiu em oposição a Taylor foi a Escola das Relações Humanas. Seus autores sempre destacavam os pontos positivos das Escolas Mecanicista e Normativista, mas queriam corrigir seus excessos. A Escola das Relações Humanas (ERH) surgiu em decorrência de estudos e experiências realizadas em uma fábrica de equipamentos telefônicos localizada em Hawthorne, perto de Chicago, Estados Unidos. Foi uma reação, uma tentativa de humanizar o trabalho, conforme seus autores admitiram (Ribeiro, 2016, p. 64).

Neste sentido, Maximiano (2017) destaca que:

> A nova concepção [...] contribuiu para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, exercendo efeito importante no sentido de modificar as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores. [...] os pesquisadores de Hawthorne não foram os primeiros a ter essas ideias, mas seu trabalho contribuiu decisivamente para disseminá-las e para construir uma das bases do enfoque comportamental na administração (Maximiano, 2017, p. 196).

Em linhas gerais, a Teoria das Relações Humanas destacou a importância das relações sociais e interpessoais no ambiente de trabalho. Essa teoria trouxe como argumento que fatores sociais e psicológicos influenciam significativamente o comportamento dos trabalhadores.

2.1.4 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental, que também é conhecida como Escola do Comportamento Humano, "surgiu nos Estados Unidos como um desdobramento da escola das Relações Humanas, detendo-se com maior profundidade na representação do comportamento humano no trabalho. É também uma oposição à Teoria Clássica" (Ribeiro, 2016, p. 79).

Alguns autores, como Maximiano (2017), abordam a Teoria Comportamental juntamente com a Teoria das Relações Humanas. Nesse sentido, Maximiano (2017, p. 198) destaca que "O estudo sistemático das características individuais e de seu impacto sobre os grupos e as organizações é um dos dois eixos da perspectiva comportamental na administração".

Já Chiavenato (2021b) aborda a teoria de forma isolada e afirma que:

> A Teoria Comportamental trouxe uma nova concepção e um novo enfoque na Teoria Administrativa: ênfase nas ciências do comportamento, abandono de posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (Teorias Clássica, Relações Humanas e da Burocracia) e adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo: o comportamento organizacional. Ou seja, o comportamento da organização sob o aspecto humano (Chiavenato, 2021b, p. 59).

Complementarmente, Ribeiro (2016, p. 79) salienta que "os indivíduos participam e defendem essa participação como pessoas capazes de tomar decisões e solucionar problemas".

Ribeiro (2016) ainda traz que, na Escola do Comportamento Humano os membros participam ativamente, tomam decisões de maneira racional e buscam defender seu envolvimento em situações que demandam opções e resoluções. Completando ainda que neste contexto, a autoridade é conceituada como a interação entre líderes e seus subordinados, baseada na confiança e na perspectiva de recompensas, por um lado, e no temor de desapontar, por outro.

Pelo exposto, observa-se que a Teoria Comportamental buscou entender como as atitudes, necessidades e motivações dos indivíduos influenciam seu desempenho no trabalho. A teoria também representou uma mudança de paradigma significativa na administração, trazendo uma abordagem mais humanista e psicológica para compreender e lidar com as pessoas nas organizações.

2.1.5 Teoria Neoclássica da Administração

A Teoria Neoclássica, também conhecida como Administração por Objetivos (APO), apresentada na obra de Ribeiro (2016, p. 127), "está baseada na mudança do enfoque administrativo. A ênfase saiu do processo, dos meios de produção, das atividades-meio, e passou às atividades-fim, aos resultados e aos objetivos alcançados".

> A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a Teoria Neoclássica representa a Teoria Clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas (Chiavenato, 2003, p.148).

Em outro de seus trabalhos, Chiavenato (2021a) destaca que:

> A APO é um método no qual as metas são definidas em conjunto pelo gerente e pelo subordinado, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a constituir os indicadores ou métricas de desempenho sob os quais ambos serão avaliados. Analisando o resultado final, o desempenho do gerente e o do subordinado podem ser objetivamente avaliados, e os resultados alcançados são comparados com os resultados esperados (Chiavenato, 2021a, p. 294).

Sob esse prisma, a Teoria Neoclássica enfatiza a importância das pessoas na organização e de motivar e desenvolver as habilidades dos colaboradores. Ademais, além de manter a ênfase na eficiência proposta pela Teoria Clássica, ela acrescenta uma nova dimensão: a eficácia. Assim, as tarefas devem não apenas ser realizadas de maneira eficiente, mas também alcançar os objetivos organizacionais.

2.1.6 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista, também conhecida como Escola Burocrática, segundo Ribeiro (2016) originou-se: "do antagonismo existente entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, que não conseguiam apresentar uma visão geral da organização", e completa afirmando ainda que "a burocracia surge da necessidade de criar um modelo organizacional que considerasse todos os aspectos organizacionais, fossem eles humanos ou estruturais" (Ribeiro, 2016, p. 94).

Ao tratar sobre essa teoria, Chiavenato (2003) acrescenta que:

> As burocracias surgiram a partir da era vitoriana como decorrência da necessidade que as organizações sentiram de ordem e de exatidão e das reivindicações dos trabalhadores por um tratamento justo e imparcial. O modelo burocrático de organização surgiu como uma reação contra a crueldade, o nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parcialistas, típicos das práticas administrativas desumanas e injustas do início da Revolução Industrial (Chiavenato, 2003, p.254).

Para trazer mais elementos que ilustram os fundamentos da Teoria Estruturalista, Ribeiro (2016, p. 96) salienta que: "A burocracia constitui um exemplo típico do modelo de organização dotado de racionalidade, possível de ser aplicado a todos os tipos de organizações e empresas, independentemente da natureza das operações, do tamanho etc".

Complementarmente, na continuidade de seu trabalho Ribeiro (2016) ainda afirma que:

> A burocracia visa a atingir certas consequências desejadas, dentre elas, a previsibilidade do comportamento das pessoas dentro da organização, ou seja, uma certa padronização do desempenho humano, buscando alcançar a máxima eficiência da organização (Ribeiro, 2016, p. 96).

A Teoria Estruturalista, portanto, busca compreender as organizações como sendo sistemas complexos inseridos em um ambiente dinâmico. Diferentemente da Teoria das Relações Humanas, que foca nas relações interpessoais, a Teoria Estruturalista destaca a importância da estrutura organizacional, considerando tanto os aspectos formais como informais.

2.1.7 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO)

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) ou Escola do Desenvolvimento Organizacional, de acordo com Chiavenato (2003) é um desdobramento da Teoria Comportamental, e que ela "surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações" (Chiavenato, 2003, p. 370).

Essa escola se estrutura como consequência da:

> Difícil aplicabilidade das teorias administrativas, ao aprofundamento dos estudos sobre a motivação humana e a sua interferência na dinâmica das organizações, à conscientização sobre as mudanças e à fusão de duas tendências no estudo da organização: o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas organizações (Ribeiro, 2016, p. 145).

Em uma publicação mais recente, Chiavenato (2021a, p. 108) destaca que "O foco principal do DO está em mudar as pessoas e a natureza e qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada".

Vale mencionar ainda que a Teoria Estruturalista contribuiu para o desenvolvimento da abordagem de Desenvolvimento Organizacional, que se concentra na mudança planejada para melhorar a eficácia organizacional, alegando que as organizações devem estar preparadas para se adaptar a novas circunstâncias e melhorar continuamente seu desempenho.

Essa teoria obteve sucesso por adotar uma abordagem holística que reconhece a inter-relação entre as dimensões técnica, humana e conceitual da organização. Como desdobramento, o DO alcançou um impacto significativo na gestão, especialmente nas áreas de mudança organizacional, liderança e gestão de recursos humanos.

2.1.8 Teoria Matemática da Administração

A Teoria Matemática da Administração, "aplicada à solução dos problemas administrativos, é conhecida como Pesquisa Operacional (PO)" (Chiavenato, 2011, p. 320).

> Pesquisa Operacional (PO): é um método que utiliza vários modelos analíticos ou matemáticos para verificar as relações entre os vários fatores e alternativas na forma de equações, matrizes e modelos matemáticos. Uma das mais marcantes contribuições dessa abordagem foi a conscientização sobre a necessidade de colocação explícita de objetivos, recursos, restrições e riscos envolvidos (Chiavenato, 2021a, p. 181).

"A Teoria Matemática e a tecnologia influenciam e estão influenciando profundamente a Teoria Geral da Administração (TGA) com novas abordagens e soluções". (Chiavenato, 2021b, p. 165). Em que isso pese, vale ressaltar que:

> A denominação PO consagrada universalmente é genérica e vaga. A Teoria Matemática não é propriamente uma escola (como a Teoria Clássica ou a Teoria das Relações Humanas), mas uma corrente que encontramos em vários autores que enfatizam o processo decisório e procuram tratá-lo de modo logico e racional, por meio de uma abordagem quantitativa, lógica e determinística (Chiavenato, 2011. p. 320).

A característica central da Teoria Matemática é a utilização de modelos matemáticos para representar problemas e situações organizacionais. Esses modelos ajudam na formulação, análise e solução de problemas administrativos. As técnicas dessa teoria costumam ser aplicadas em contextos específicos, como, por exemplo, em campos relacionados à otimização e análise de dados.

2.1.9 Teoria Geral de Sistemas (TGS) e Teoria de Sistemas (TS)

A Teoria Geral de Sistemas "não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica" (Chiavenato, 2011, p. 366). "Com ela, a abordagem sistêmica chegou à TGA a partir da década de 1960 e tornou-se parte integrante dela" (Chiavenato, 2003, p. 474).

> Os pressupostos básicos da TGS são:
> - Existe uma forte tendência para a integração das ciências naturais e sociais.
> - Essa integração parece orientar-se rumo a uma Teoria de Sistemas.
> - A Teoria de Sistemas constitui o modo mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais.
> - A Teoria de Sistemas desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência.
> - A Teoria de Sistemas conduz a uma integração na educação científica (Chiavenato, 2021b, p. 198).

Um ponto importante abordado por Chiavenato (2021b) é que:

> Não é propriamente a TGS que nos interessa, mas o seu produto principal: a sua abordagem de sistemas. Doravante, deixaremos a TGS de lado para falarmos de Teoria de Sistemas (TS). A TS se opõe ao mecanicismo que divide organismos em agregados de células, células em agregados de moléculas, moléculas em agregados de átomos e o comportamento humano num agregado de reflexos condicionados e incondicionados. A partir da TS surgem novas denominações, como sistema solar em Astronomia, sistema social em Sociologia, sistema monetário em Economia, sistemas nervoso, digestivo e respiratório em Fisiologia, e assim por diante, mas dentro de uma visão global e integrada. O conceito de sistemas passou a dominar profundamente as ciências e, principalmente, a Administração (Chiavenato, 2021b, p. 198).

Ao abordar especificamente sobre a Teoria de Sistemas e o conceito do que é sistema, Chiavenato (2021b) afirma que o conceito de sistemas oferece uma perspectiva abrangente, holística e gestáltica de um conjunto complexo de elementos, conferindo-lhes uma configuração e identidade global, enquanto a análise sistêmica das organizações revela o "geral no particular", evidenciando as propriedades gerais das organizações de forma global e totalizante, que não são discerníveis pelos métodos convencionais de análise científica.

"Em suma, a Teoria de Sistemas permite reconceituar os fenômenos em uma abordagem global, permitindo a inter-relação e a integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de naturezas completamente diferentes" (Emery, 1972 *apud* Chiavenato, 2021b, p. 199).

Pelo apresentado, destaca-se que a Teoria Geral de Sistemas e a Teoria de Sistemas são abordagens conceituais que buscam entender e explicar a complexidade das organizações e fenômenos naturais por meio do estudo de sistemas. A TGS busca desenvolver princípios, conceitos e metodologias aplicáveis a todos os tipos de sistemas, independentemente da natureza específica desses sistemas. Por sua vez, a TS busca entender as relações entre componentes de um sistema, identificar padrões e interações a partir dos retornos que são obtidos e oferecer soluções práticas para otimizar o desempenho e a eficácia organizacional.

2.1.10 Teoria da Contingência

A Teoria da Contingência surgiu de uma pesquisa realizada por Lawrence e Lorsch. Na visão desses pesquisadores, não haveria maneira melhor de organizar uma instituição do que pelo contingenciamento, uma vez que as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às mutáveis condições ambientais. Portanto, a mudança organizacional seria contingente (Chiavenato, 2021b).

A Teoria da Contingência "considera tudo relativo, não existindo um modelo absoluto que possa ser utilizado em todas as situações; o que fazer irá depender das variáveis do ambiente que determinarão quais decisões deverão ser tomadas pela organização" (Ribeiro, 2016. p. 153).

> A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente também variado (Chiavenato, 2003, p. 498).

Para Kast (1976 *apud* Chiavenato 2003, p. 501), "A visão contingencial está dirigida acima de tudo para desenhos organizacionais e sistemas gerenciais adequados para cada situação específica".

> Em suma, a Teoria da Contingência explica que não há nada de absoluto nos princípios gerais de Administração. Os aspectos universais e normativos devem ser

> substituídos pelo critério de ajuste constante entre cada organização e seu ambiente e tecnologia (Chiavenato, 2021b, p. 234).

Sob esse prisma, a Teoria da Contingência é uma abordagem na administração que destaca a importância de considerar o contexto e as circunstâncias específicas ao analisar e aplicar práticas gerenciais. A teoria aborda que as práticas de gestão devem ser adaptadas segundo as contingências específicas do ambiente em que uma organização opera, devendo, assim, serem moldadas conforme as condições específicas enfrentadas por cada organização.

2.1.11 Linha temporal das teorias

As teorias mencionadas nesta seção foram desenvolvidas como forma inicial, complementar ou concorrente para se compreender a administração empresarial, e foram elaboradas em uma sequência lógica ao longo do tempo.

> A TGA começou com a ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), por meio da Administração Científica de Taylor. Em seguida, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura, com a Teoria Clássica de Fayol, a Teoria da Burocracia de Weber e, mais tarde, a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Essa, posteriormente, desenvolveu a ênfase na tecnologia (Chiavenato, 2021a, p. 19).

No Quadro 1, apresenta-se uma síntese, em ordem cronológica, da concepção de cada uma delas, seus criadores e sua principal contribuição para o campo de estudos da Administração.

Quadro 1 – Informações sobre as Teorias da Administração

Teoria	Ano de criação	Criador(es)	Principal contribuição
Administração Científica	1903	Frederick Taylor	Introduziu princípios como a divisão do trabalho, a especialização, e métodos científicos para aumentar a produtividade.
Clássica	1916	Henri Fayol	Desenvolveu os princípios gerais da administração, enfatizando funções administrativas como planejamento, organização, direção, coordenação e controle.
Das Relações Humanas	1932	Elton Mayo e colaboradores	Destacou a importância das relações sociais e do comportamento humano nas organizações e propôs que o ambiente de trabalho afeta a produtividade, e que a atenção às necessidades sociais dos trabalhadores é crucial.
Estruturalista	1947	Max Weber, René Dubos, Amitai Etzioni	Abordagem que buscou compreender as organizações como sistemas complexos, considerando tanto os aspectos formais quanto os informais. Destacou a importância da estrutura organizacional e das relações entre os membros.
Sistemas	1951	Ludwig von Bertalanffy, Kenneth Boulding	Enfatizou a abordagem sistêmica para compreender as organizações, considerando interações e interdependências entre as partes. Contribuiu para uma visão mais holística e integrada.
Neoclássica	1954	Peter Drucker, Chester Barnard	Retomou princípios da Teoria Clássica, mas com uma abordagem mais flexível. Enfatizou a eficiência, a eficácia e a aplicação de princípios universais de administração.

Continuação...

Teoria	Ano de criação	Criador(es)	Principal contribuição
Desenvolvimento Organizacional	1962	Kurt Lewin, Edgar Schein, Warren Bennis	Enfatizou a mudança planejada nas organizações para melhorar a eficácia e a eficiência. Introduziu intervenções como treinamento, feedback e coaching.
Matemática	1970	George Dantzig, Tjalling Koopmans	Aplicou métodos matemáticos para otimizar processos e tomar decisões administrativas eficientes.
Contingência	1972	Paul Lawrence, Jay Lorsch, Fred Fiedler	Argumentou que não há uma única abordagem universalmente eficaz para a administração, e que a eficácia depende das contingências ambientais e organizacionais específicas.

Fonte: Elaboração própria a partir da leitura dos trabalhos de Chiavenato (2003, 2011, 2021a e 2021b), Ribeiro (2016) e Maximiano (2017).

Como se pode observar, cada teoria contribuiu de maneira única para o campo da administração, refletindo diferentes abordagens e ênfases ao longo do desenvolvimento histórico da TGA. Essas teorias ofereceram valiosas possibilidades para líderes e gestores enfrentarem e superarem desafios organizacionais diversos, culminando, inclusive, em modelos atualizados de gestão empresarial, como será apresentado a seguir.

3 DA ERA DA INSPEÇÃO AO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA

As Torias da Administração são frequentemente associadas a diferentes modelos de administração, pois cada teoria reflete uma abordagem específica para entender e orientar a prática administrativa. Sendo assim, apresenta-se a seguir alguns sistemas de gestão utilizados na atualidade, que culminaram na criação do Sistema de Gestão Integrada.

3.1 Modelos precursores do Sistema de Gestão Integrada

O conjunto das dez teorias supracitadas possibilitou, ao longo dos anos, a criação de variados sistemas de gestão de atividades comerciais que tinham como objetivo aumentar as vendas e, consequentemente, os lucros. Para que isso fosse possível, e desde tempos antigos, percebeu-se que a qualidade do que estava sendo entregue era fundamental para que uma atividade comercial pudesse ser continuada.

Dos primórdios da história da civilização até a Revolução Industrial, a qualidade foi verificada por inspeções finais, fosse por quem produziu, ou por quem adquiriu. “Esta época é conhecida como a “Era da Inspeção”” (Britto, 2016, p. 12). Com a Revolução Industrial, “os problemas de qualidade tiveram um novo modelo de abordagem, realizado com amostras coletadas de forma aleatória para a detecção e avaliação dos problemas oriundos da produção” (Landiva, 2021, p. 19).

A análise de qualidade por amostras perdurou até a década de 1970, quando surgiu o conceito de qualidade total.

> A década de 70 se caracterizou pelos resultados da maturidade econômica da aplicação do Plano Marshall na Europa, associados a um vigoroso parque industrial japonês que também usufruía dos ganhos da transferência de tecnologia e crédito realizados pelos Estados Unidos logo após a Segunda Guerra. Com a primeira grande crise do petróleo, em 1973, a competição pela venda dos excedentes acirrou-se e, de forma generalizada, países exportadores preocuparam-se em oferecer melhores produtos a menores preços. Mais do que nunca, a qualidade passou a ser um parâmetro de diferencial competitivo, mas, com uma nova roupagem: falava-se, pela primeira vez, em qualidade total (Britto, 2016, p. 14).

A Qualidade Total busca a integração de:

> [...] todos os envolvidos nos processos produtivos, desde os mais altos cargos até os recém contratados. Espera-se um comprometimento de toda a equipe, sem exceção, no desenvolvimento e aprimoramento da qualidade. Pode-se afirmar o mesmo dos fornecedores e de todos os segmentos que interagem com as empresas quando se deseja produzir e disponibilizar produtos de qualidade. Neste contexto, a Gestão da Qualidade Total (GQT), também conhecida pela sigla em inglês TQM (Total Quality Management), insere, em um mesmo plano, clientes internos e externos unidos por uma mesma intenção: a de produzir com qualidade (Britto, 2016, p. 10).

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma abordagem de gestão que busca promover a melhoria contínua em todos os processos organizacionais, visando à satisfação do cliente, a eficiência operacional e a excelência nos produtos ou serviços oferecidos. “Um dos princípios básicos da qualidade total informa que os processos é que devem ser gerenciados, já que os resultados acontecem em decorrência do que ocorre no curso deles” (Britto, 2016, p. 80).

O Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) originou-se, assim, no seio do GQT:

> Os sistemas de gestão da qualidade foram inicialmente desenvolvidos em razão da explícita exigência de clientes em alguns segmentos de mercado, nos quais o custo da não qualidade do material recebido era muitas vezes superior ao preço do material adquirido (LOBO, 2020, p. 31).

Esse sistema aborda todas as atividades realizadas pelo fornecedor, que vão da identificação das necessidades do cliente, passando pela elaboração do produto/serviço, até a entrega final (Lobo, 2020).

O SGQ tornou-se uma norma internacional, elaborada pela ISO (Internacional Organization for Standardization; em português, Organização Internacional de Normalização). No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) é a organização que representa o país na ISO. O principal objetivo da ISO é aprovar normas internacionais em todos os campos técnicos, incluindo normas de produtos, processos e procedimentos (Lu, 2020). Para isso, foi elaborada a norma ISO 9001, que trata do Sistema de Gestão da Qualidade:

> A norma ISO 9001 trata de um conjunto de ações que devem ser observadas por empresas comprometidas com um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Foi elaborada pela International Organization for Standardization (ISO) e disponibilizada para certificação em 1987. Aplica-se a empresas que apresentam alguma experiência na produção de bens e serviços comprometidos com a qualidade e que desejam melhorar seus processos. Como esta norma é certificada, é necessária a adesão a uma série de processos e procedimentos alinhados pela ISO e auditados por empresas externas e independentes. Todas as empresas certificadas ISO 9001 são reconhecidas como empresas compromissadas com a qualidade e portadoras de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) (Britto, 2016, p. 71).

Trazendo um entendimento prático para a aplicação da ISO, Mello (2009, p.51) destaca que a normatização “Enfatiza a necessidade de a organização determinar os processos necessários para a operacionalização de seu sistema de gestão da qualidade, tarefa que deve ser feita de forma seletiva pela organização, de modo a buscar o foco em seu negócio”.

De complementa Mello (2009) ainda afirma que esse requisito pode ser atendido por meio da definição da unidade de negócio da organização, ou seja, definindo para cada unidade de negócio, quem são os fornecedores, quais são os insumos, qual seu macroprocesso, quais são os produtos, quem são seus clientes e qual sua missão.

Essa uniformização possibilita que as organizações demonstrem que podem atender requisitos regulamentares que assegurem a qualidade do produto/serviço para o cliente, o que possibilita a eficácia do SGQ (Lu, 2020).

Um SGQ é uma estrutura organizacional que visa planejar, implementar, controlar e melhorar continuamente os processos relacionados à qualidade em uma organização. A implementação bem-sucedida de um SGQ não apenas contribui para a entrega de produtos ou serviços de alta qualidade, mas também fortalece a competitividade da organização, aumenta a satisfação do cliente e melhora a eficiência operacional.

Diante do êxito alcançado pelo SGQ, surgiu, ademais, o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) e o Sistema de Gestão de Saúde e Segurança Ocupacional (SSO), entre outros. A emergência de tal diversificação propiciou desafios para as empresas interessadas em implementar múltiplos sistemas de gestão, devido à complexidade associada à administração simultânea de distintos sistemas no âmbito de uma mesma instituição.

A partir dessa conjuntura, surgiu a proposição do SGI, como resposta à necessidade de integrar e coordenar efetivamente os diversos sistemas de gestão em uma mesma estrutura.

3.2 Sistema de Gestão Integrada (SGI)

Os sistemas de gestão integrada (Enterprise Resource Planning – ERP) têm se destacado como ferramenta essencial para a continuidade das operações das empresas e, como não poderia deixar de ser, para seu gerenciamento (Lobo, 2020, p. 147). Não obstante, e conforme abordado por Cruz (2019), esse sistema tem despertado um crescente interesse por parte das organizações em estabelecer relações éticas e transparentes com acionistas, clientes, comunidades, fornecedores e funcionários. Isso se reflete na adoção de práticas que visam otimizar o desempenho organizacional e financeiro, enquanto reduzem desperdícios, retrabalhos e rejeições em todas as fases de seus processos.

Nesse sistema, as:

> [...] organizações buscam adotar práticas que as auxiliem no controle e na mitigação dos aspectos e impactos ambientais e dos perigos e riscos de Segurança e Saúde no Trabalho (SST); preservem os recursos ambientais e culturais (ar, água, solo, flora, fauna, seres vivos e suas inter-relações) para as gerações futuras; e impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (Mcdonald, 2009, *apud* Cruz, 2019, p. Ch1-5).

O SGI "passa necessariamente pela adoção de uma série de políticas, diretrizes, normas e compromissos com *compliance*. Todo esse conjunto de documentos vai permitir que a organização esteja integrada segundo regras e normas universais" (Cruz, 2019, p. Ch 1-5).

De acordo com o trabalho de Chaib (2005, p. 12) "Há diferentes aspectos sob os quais podem ser analisados os sistemas de gestão: qualidade, meio ambiente, saúde e segurança do trabalho, recursos humanos, dentre outros". Ainda segundo o mesmo autor: "Um aspecto que tem se desenvolvido consideravelmente é o de responsabilidade social, através das especificações contidas na norma SA 8000 e que tem sido objeto de estudo e implementação em diversas Organizações" (Chaib, 2005, p.12).

Para além das especificações contidas na SA 8000, a implementação do sistema também segue o contido em outras normas, assim como descreve Moraes (2015):

> A BSI British Standards desenvolveu a primeira especificação do mundo em requisitos para o Sistema de Gestão Integrada, a PAS 99 – Especificação de Requisitos Comuns de Sistemas de Gestão como Estrutura para a Integração. PAS significa Publicly Available Specification (Especificação Disponível Publicamente). [...] As organizações que utilizarem a PAS 99 deverão incluir como entrada do sistema integrado os requisitos específicos das normas dos sistemas de gestão adotados, tais como os requisitos específicos de:
> - ISO 9001 Sistema de Gestão em Qualidade – SGQ;
> - ISO 14001 Sistema de Gestão Ambiental – SGA;

> - ISO 22000 Sistema de Gestão de Segurança Alimentar;
> - OHSAS 18001 Sistema de Gestão de Segurança e Saúde Ocupacional;
> - ISO/IEC 27001 Sistemas de Gestão de Segurança da Informação – Requisitos;
> - ISO/IEC 20000 Tecnologia da Informação – Gerenciamento de serviços Parte 2: Guia de aplicação do sistema de gestão de serviços;
> - ISO 22301 Segurança da sociedade – Sistema de gestão de continuidade de negócios – Requisitos (Moraes, 2015, p. 91-92).

Para que seja possível uma implementação coesa e sinérgica do SGI, Moraes (2015) acrescenta que:

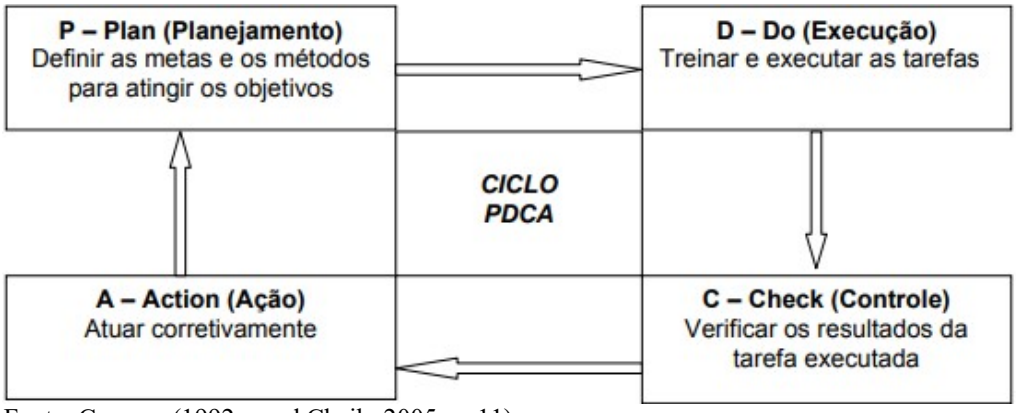
> Todos os elementos dos sistemas de gestão são comuns, como:
> - uma única política abrangendo todos os sistemas;
> - um único representante da alta direção;
> - instruções de trabalho unificadas;
> - sistema de calibração de equipamentos unificado;
> - programa de auditoria interna unificada;
> - um único programa para ações corretivas e preventivas;
> - um único programa de ações corretiva e preventiva;
> - sistema de gestão de registros unificado;
> - uma única reunião para análise crítica pela alta direção (Moraes, 2015, p. 91).

Pelo exposto, para promover o progresso na implantação de um SGI, é fundamental instituir um sistema unificado capaz de interligar elementos diversos que não se restringem exclusivamente à qualidade do produto/serviço oferecido. Nesse contexto, aspectos relacionados à segurança, saúde, meio ambiente e responsabilidade social, que também integram o escopo do SGI, são continuamente refinados com vistas a alcançar os objetivos de implementação efetiva deste sistema.

> Para que tais objetivos sejam alcançados, é importante a adoção de um método de análise e solução de problemas, para estabelecer um controle de cada ação. Há diversos métodos sendo utilizados atualmente. A maioria deles está baseada no método PDCA – Plan, Do, Check, Act, que se constitui em um referencial teórico básico para diversos sistemas de gestão (Billig e Camilato, 2008, p.5).

O trabalho de Campos (1992, *apud* Chaib, 2005, p. 11) traz um breve resumo exemplificativo da implementação do PDCA, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Apresentação do Ciclo PDCA



Fonte: Campos (1992, apud Chaib, 2005, p. 11).

Ainda que o PDCA seja a metodologia mais divulgada, existem outros métodos comumente utilizados, como, por exemplo, o FMEA (Failure Mode and Effect Analysis), que "é uma ferramenta que busca evitar, por meio da análise das falhas potenciais e das propostas de ações de melhoria, que ocorram problemas no projeto do produto ou do processo" (Lobo, 2020, p. 159).

Não obstante, o PDCA pode ser aplicado em todo o SGI. No que se refere à qualidade do produto, existem processos específicos que podem ser sistematicamente aplicados no âmbito do SGI, como o "Seis Sigma", que "é um processo rigoroso que se concentra no desenvolvimento e na produção de produtos e serviços com qualidade impecável, buscando muitas vezes a perfeição" (Lobo, 2020, p. 167), e o PPAP (Production Part Approval Process), que constitui "o processo de aprovação de peças de produção conhecido pela sigla PPAP, define os requisitos genéricos para aprovação de peças, incluindo requisitos para material fornecido a granel" (Lobo, 2020, p. 177).

De modo geral, portanto, implementar um sistema de gestão em uma organização não é uma tarefa fácil, e requer a participação da alta gestão e dos colaboradores (Silva, 2023). Ainda assim, após a deliberação para a adoção do SGI e a efetivação completa de todos os componentes do sistema, cria-se, por parte dos gestores, uma esperança de que todos os problemas de uma empresa sejam resolvidos.

> As empresas frequentemente têm grandes expectativas em relação aos sistemas ERP, esperando que eles melhorem todo o funcionamento do negócio do dia para a noite. No entanto, essa é uma percepção equivocada, e uma das razões é o fato de que o ERP não resolve problemas relacionados a procedimentos, ou seja, um sistema não é capaz de solucionar problemas decorrentes da falta ou do não cumprimento de procedimentos internos, assim como da presença de controles fracos em uma empresa (Lobo, 2020 p. 155).

Para reduzir os riscos de fracasso do SGI por questões relacionadas a procedimentos internos de uma empresa, uma estratégia corriqueiramente usada é a realização de auditorias nos processos realizados, para que falhas possam ser encontradas e corrigidas antes que todo o sistema se comprometa. Sobre isso, Moraes (2015) expõe que:

> As organizações que buscam a implantação dos sistemas de gestão, seja ela da qualidade ISO 9001, meio ambiente ISO 14001, OHSAS 18001, NBR 16001 ou ISO 22000, todas necessitam, dentro do ciclo PDCA, da fase de "Checar". É nesse momento que entram as auditorias, uma ferramenta de verificação do cumprimento da primeira fase da implantação de um sistema de gestão, o planejamento. As auditorias são, acima de tudo, importantes aliadas na verificação dos sistemas de gestão implementados (Moraes, 2015, p. 121).

Os objetivos de uma auditoria, segundo Silva (2023), são:

> Buscar conformidades nos processos internos da organização; monitorar se os requisitos da norma em que a empresa é certificada em sido mantidos; acompanhar se a empresa tem entregado aquilo que promete ao cliente no que se refere a qualidade e suporte; identificar, em tempo de correção, possíveis desvios nos processos de produção e atendimento ao cliente; monitorar se a empresa mantém seus processos de melhoria contínua; e fomentar a criação da cultura da qualidade na organização (Silva, 2023, p. 55).

Sob essa ótica, as auditorias desempenham um papel crucial na busca por conformidades internas, monitoramento da manutenção dos requisitos normativos e identificação imediata de desvios nos processos. Mais do que meras verificações, as auditorias visam assegurar a entrega de qualidade ao cliente, impulsionar a cultura de melhoria contínua e fomentar a consolidação de práticas orientadas para a excelência dentro da organização. Isso favorece o sucesso de implementação do SGI em uma organização.

Apresentadas as dez Teorias da Administração utilizadas como referencial teórico para realização deste trabalho, e o Sistema de Gestão Integrada, passa-se agora para a busca de semelhanças entre o SGI e as teorias.

4 RELAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA COM AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Identificar elementos específicos do SGI que possuem semelhanças com as Teorias da Administração é um exercício complexo. O SGI é uma abordagem prática para integrar diferentes sistemas de gestão, enquanto as Teorias da Administração constituem diretrizes conceituais que tratam de princípios e práticas administrativas de maneira mais abrangente. Em que isso pese, é possível identificar algumas conexões entre elementos do SGI e princípios-chave de algumas Teorias da Administração, conforme será demonstrado a seguir.

4.1 Teoria da Administração Científica e o SGI

A Teoria da Administração Científica possui sua ênfase na eficiência operacional por meio da aplicação de métodos científicos para o planejamento e a execução de tarefas. Alguns elementos do SGI possuem semelhanças com a Teoria da Administração Científica, como segue apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Relação da Teoria da Administração Científica com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Padronização de Métodos e Processos	Buscava a padronização rigorosa de métodos de trabalho para otimizar a eficiência.	A padronização de métodos e processos é uma característica essencial, garantindo a uniformidade e a consistência na execução de atividades e processos organizacionais.
Treinamento e Desenvolvimento	Defendeu a importância do treinamento para melhorar a competência dos trabalhadores.	O treinamento e o desenvolvimento são elementos críticos para garantir que os colaboradores compreendam e executem os procedimentos definidos nos sistemas de gestão.
Ênfase na Racionalidade e Eficiência	Enfatiza a aplicação de métodos racionais para atingir a eficiência máxima.	Enfatiza a aplicação de métodos racionais para atingir a eficiência máxima e para promover a gestão integrada de diferentes sistemas, respectivamente.

Fonte: Elaboração própria.

Embora a Administração Científica tenha se desenvolvido em um contexto industrial específico, seus princípios fundamentais de eficiência, padronização e análise objetiva do trabalho ecoam no SGI, especialmente em áreas relacionadas à gestão de processos e melhoria contínua.

4.2 Teoria Clássica e o SGI

A Teoria Clássica da Administração enfatiza a importância da estrutura organizacional, da divisão do trabalho, da hierarquia e dos princípios gerais de administração. Vários elementos do SGI se assemelham a Teoria Clássica da Administração, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Relação da Teoria Clássica com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Estrutura Organizacional	Há necessidade de uma estrutura organizacional clara e hierárquica, que especifica como as responsabilidades e as autoridades são distribuídas.	Também há a necessidade de uma estrutura organizacional clara e hierárquica, que explicita como as responsabilidades e as autoridades são definidas.

Continuação...

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Padronização de Processos	Propõe a padronização de processos para aumentar a eficiência e consistência.	A padronização é um elemento-chave, especialmente na definição de processos que atendem a requisitos normativos e garantem a uniformidade nas práticas organizacionais.
Ênfase na Administração Geral	Destaca-se a necessidade de habilidades administrativas gerais que possam ser aplicadas universalmente.	A administração geral é necessária para coordenar e integrar os diferentes sistemas de gestão presentes, garantindo uma abordagem global e eficiente.

Fonte: Elaboração própria.

Embora a Teoria Clássica da Administração seja mais focada nas operações internas das organizações, seus princípios e ênfases na estrutura organizacional e eficiência têm relevância na implementação e gestão bem-sucedida de um SGI.

4.3 Teoria das Relações Humanas e o SGI

Como vimos, a Teoria das Relações Humanas surgiu como resposta à Teoria Clássica da Administração. Ela destaca a importância das relações interpessoais, das necessidades sociais e do impacto das emoções no ambiente de trabalho. Alguns elementos do SGI são semelhantes aos da Teoria das Relações Humanas, como mostrado no Quadro 4.

Quadro 4 – Relação da Teoria das Relações Humanas com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Participação dos Colaboradores	Destaca a importância da participação dos colaboradores nas decisões organizacionais.	A participação dos colaboradores é promovida especialmente nas fases de implementação e melhoria contínua, reconhecendo a importância da contribuição e do engajamento para o sucesso do sistema.
Ênfase nas Necessidades Sociais	Considera-se o atendimento das necessidades sociais dos colaboradores, garantindo que as práticas do sistema promovam um ambiente de trabalho saudável.	Também considera-se relevante atender às necessidades sociais dos colaboradores, garantindo que as práticas e políticas do sistema respeitem e promovam um ambiente de trabalho saudável.

Fonte: Elaboração própria.

Ao incorporar elementos da Teoria das Relações Humanas, o SGI reconhece a importância das dimensões sociais e emocionais no ambiente de trabalho, promovendo práticas que contribuam para a satisfação e engajamento dos colaboradores.

4.4 Teoria Estruturalista e o SGI

A Teoria Estruturalista da Administração busca compreender a organização como um sistema complexo, enfatizando a inter-relação entre suas partes e considerando a influência do ambiente externo. Alguns elementos SGI se parecem com os da Teoria Estruturalista, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Relação da Teoria Estruturalista com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Integração de Sistemas	Destaca a importância de integrar diferentes partes e subsistemas em uma organização.	Busca integrar diferentes sistemas de gestão (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional, etc.) em uma abordagem unificada.
Ênfase na Complexidade Organizacional	É reconhecida a complexidade das organizações e a necessidade de uma abordagem mais abrangente.	Lida com a complexidade ao integrar múltiplos sistemas de gestão, considerando suas interações e garantindo que a organização seja capaz de operar de maneira eficiente dentro desse contexto complexo.
Abordagem Sistêmica	Adota uma visão sistêmica da organização, considerando-a na totalidade interdependente.	Entende a organização como um sistema interconectado, garantindo que mudanças em uma área não afetem negativamente outras.

Fonte: Elaboração própria.

Ademais, o SGI e a Teoria Estruturalista enfatizam a complexidade organizacional, a integração de sistemas e a compreensão das relações internas e externas que influenciam a organização. Isso reflete a natureza abrangente e interconectada do SGI em face da complexidade das organizações modernas.

4.5 Teoria Geral de Sistemas e o SGI

A Teoria Geral de Sistemas destaca a organização como um sistema interconectado, onde componentes individuais estão inter-relacionados e interagem entre si. Essa teoria pode ter influenciado a abordagem do SGI, conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Relação da Teoria Geral de Sistemas com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Interdependência e Interconexão	Enfatiza a interdependência entre os elementos de um sistema e a importância das interconexões.	Reconhece a interdependência entre os diversos sistemas de gestão (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional) e busca gerenciar suas interconexões de maneira eficiente.
Melhoria Contínua	É destacada a importância da melhoria contínua do sistema.	Aplica esse princípio pela realização de auditorias, análise de desempenho e monitoramento contínuo para promover melhorias nos sistemas de gestão.
Hierarquia de Sistemas	Reconhece a existência de subsistemas num sistema maior.	Pode ser considerado como um sistema hierárquico, onde os sistemas individuais (qualidade, meio ambiente, etc.) são subsistemas que se integram para formar um sistema mais amplo de gestão.

Fonte: Elaboração própria.

A aplicação da Teoria de Sistemas na administração e sua influência no SGI apontam para a importância de uma visão holística e integrada das organizações, reconhecendo que os elementos estão interligados e que mudanças em uma parte do sistema podem ter impactos nas demais.

4.6 Teoria Neoclássica da Administração e o SGI

A Teoria Neoclássica da Administração, também conhecida como Administração por Objetivos, enfatiza a importância do gerenciamento eficaz e flexível, bem como a definição

clara de objetivos organizacionais. Alguns elementos do SGI possuem similitude com a Teoria Neoclássica, como se mostra no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7 – Relação da Teoria Neoclássica da Administração com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Objetivos Organizacionais	Enfatiza a definição clara de objetivos organizacionais como um dos principais componentes da gestão eficaz.	A definição de objetivos é fundamental, pois estabelece as metas e direções para os diferentes sistemas de gestão integrados.
Abordagem Pragmática e Funcional	A abordagem é pragmática e funcional, buscando eficácia e resultados práticos.	Adota essa abordagem em busca da eficácia nas operações e de resultados tangíveis por meio da integração eficaz dos diferentes sistemas de gestão.
Envolvimento dos Níveis Hierárquicos	Destaca a importância do envolvimento de todos os níveis hierárquicos na definição e consecução de objetivos.	O envolvimento de todos os níveis hierárquicos é vital, garantindo que a gestão integrada seja uma responsabilidade compartilhada em toda a organização.

Fonte: Elaboração própria.

Tanto a Teoria Neoclássica quanto o SGI compartilham a ênfase na gestão eficaz, definição clara de objetivos e pragmatismo. Ao incorporar elementos dessa teoria, o SGI busca promover a eficiência e a eficácia na gestão integrada dos diferentes sistemas organizacionais.

4.7 Teoria Comportamental e o SGI

A Teoria Comportamental, também conhecida como Escola do Comportamento Humano, destaca a importância do comportamento humano e das relações interpessoais na administração. Alguns elementos do SGI se parecem com os da Teoria Comportamental, conforme exposto no Quadro 8 a seguir.

Quadro 8 – Relação da Teoria Comportamental com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Participação dos Colaboradores	Enfatiza a importância da participação dos colaboradores nas decisões organizacionais.	Prevê a participação dos colaboradores, especialmente na fase de implementação e melhoria contínua, reconhecendo que o envolvimento ativo contribui para o sucesso dos sistemas de gestão.
Motivação e Reconhecimento	É reconhecida a importância de fatores motivacionais e do reconhecimento para o desempenho e satisfação dos colaboradores.	Pode incorporar elementos motivacionais e de reconhecimento para incentivar o engajamento dos colaboradores na implementação e manutenção dos sistemas de gestão.
Consideração das Necessidades Sociais e Individuais	Reconhece a diversidade de necessidades sociais e individuais dos colaboradores.	Pode considerar essas necessidades ao projetar políticas e práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e que respeite as diferenças individuais.

Fonte: Elaboração própria.

A Teoria Comportamental destaca a importância das relações humanas e do comportamento organizacional, e o SGI pode incorporar esses princípios ao reconhecer que o

sucesso dos sistemas de gestão está intrinsecamente ligado ao comportamento, motivação e envolvimento dos colaboradores.

4.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) e o SGI

A Teoria do DO enfoca a mudança organizacional, o desenvolvimento de habilidades interpessoais e o aprimoramento da eficácia organizacional. Alguns elementos do SGI se assemelham com Teoria do DO, como segue demonstrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Relação da Teoria do Desenvolvimento Organizacional com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Mudança Organizacional	Enfatiza a necessidade de mudanças planejadas para o desenvolvimento.	Requer, em alguns contextos, mudanças nos processos, nas práticas e na cultura organizacional para integrar efetivamente os diferentes sistemas de gestão.
Envolvimento e Participação	Destaca-se a importância do envolvimento e participação dos membros da organização nas decisões de mudança.	Pode envolver os membros da organização em diferentes níveis na implementação, manutenção e melhoria dos sistemas, promovendo assim o envolvimento ativo.
Aprendizado Organizacional	Valoriza o aprendizado contínuo e a adaptabilidade organizacional.	Promove o aprendizado organizacional por meio de auditorias, análise de desempenho e feedback, permitindo que a organização aprenda com suas experiências e promova melhorias contínuas nos sistemas de gestão.
Cultura Organizacional	Enfatiza-se a importância da cultura organizacional na facilitação do desenvolvimento.	Influencia a cultura organizacional, pois os sistemas demandam uma abordagem mais colaborativa, orientada para processos e focada na melhoria contínua.

Fonte: Elaboração própria.

A Teoria do DO e o SGI, portanto, compartilham a ênfase na mudança planejada, no aprendizado contínuo e no envolvimento dos membros da organização. Incorporar elementos do DO pode ajudar na implementação bem-sucedida e na evolução constante do SGI.

4.9 Teoria Matemática e o SGI

A Teoria Matemática da Administração, que se baseia na aplicação de métodos quantitativos e modelos matemáticos para a tomada de decisões, apresenta associação limitada com o SGI. Não obstante, alguns elementos dessa teoria podem também se parecem com os do SGI, como se mostra a seguir no Quadro 10.

Quadro 10 – Relação da Teoria matemática com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Análise de Dados e Indicadores Quantitativos	Enfatiza-se a utilização de dados quantitativos e modelos matemáticos para análise.	Pode incorporar a análise de dados quantitativos por meio de indicadores de desempenho, métricas e estatísticas para avaliar a eficácia dos sistemas de gestão.
Análise de Riscos	Pode ser aplicada na análise quantitativa de riscos.	A análise de riscos é uma componente fundamental do SGI, e métodos quantitativos podem ser usados para avaliar e quantificar riscos associados aos diferentes sistemas de gestão.

Fonte: Elaboração própria.

Assim sendo, embora a Teoria Matemática da Administração não seja uma abordagem predominante no SGI, alguns dos princípios e métodos quantitativos associados a essa teoria podem ser aplicados em certos aspectos da gestão integrada para tomada de decisões mais informada e eficiente.

4.10 Teoria da Contingência e o SGI

A Teoria da Contingência na administração enfatiza que não existe uma abordagem universalmente válida para a gestão, pois as práticas e estruturas organizacionais dependem do contexto específico. Alguns elementos do SGI também possuem similitude com a Teoria da Contingência, conforme se demonstra no Quadro 11.

Quadro 11 – Relação da Teoria da Contingência com o SGI

Característica em comum	Identificação na Teoria	Identificação no SGI
Adaptação ao Ambiente	Dá-se importância à adaptação da organização ao seu ambiente.	A gestão integrada, por conciliar diferentes sistemas (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional), deve se adaptar às condições e requisitos ambientais específicos da organização.
Escolha de Abordagens Adequadas	Sugere que diferentes contextos exigem diferentes abordagens de gestão.	Permite a escolha de métodos diferentes, que devem ser selecionados considerando a natureza única da organização e seus sistemas de gestão.
Resposta a Mudanças	Ressalta-se a necessidade de ajustar as práticas em resposta a mudanças nas circunstâncias.	A capacidade de resposta a mudanças é crucial, pois os sistemas de gestão podem precisar ser adaptados conforme as mudanças nas normas, regulamentos ou nas próprias condições da organização.

Fonte: Elaboração própria.

Diante disso, a Teoria da Contingência e o SGI compartilham a ênfase na adaptabilidade, flexibilidade e consideração do contexto organizacional. Incorporar esses princípios na implementação e gestão do SGI pode contribuir para uma abordagem mais alinhada com as necessidades específicas de cada organização.

5 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo compreender a relação entre as principais Teorias da Administração e o modelo de gestão empresarial chamado de Sistema de Gestão Integrada. Para tanto, realizou-se uma breve exposição das principais Teorias da Administração, destacando suas características distintivas, e, em seguida, apresentou-se os principais sistemas de gestão a partir da Revolução Industrial que desempenharam papel fundamental para o surgimento do SGI. Além disso, foi conduzida uma análise do próprio SGI, elucidando suas características fundamentais. Ademais, buscou-se relacionar os aspectos do SGI que se assemelham com as Teorias da Administração mais amplamente reconhecidas e difundidas globalmente.

Como evidenciado, o SGI, em maior ou menor medida, possui similitude com elementos provenientes das dez teorias discutidas neste estudo. A Administração Científica e o SGI, por exemplo, compartilham a defesa da eficiência, padronização e análise objetiva do trabalho. A Teoria Clássica e o SGI indicam a importância da estrutura organizacional e da eficiência na implementação e gestão bem-sucedida. Já a Teoria das Relações Humanas e o SGI reconhecem, em comum, a relevância das dimensões sociais e emocionais no ambiente de trabalho para a satisfação e engajamento dos colaboradores.

Por sua vez, o SGI e a Teoria Estruturalista enfatizam a complexidade organizacional, a integração de sistemas e a compreensão das relações internas e externas que influenciam a organização. Já a Teoria de Sistemas e o SGI compartilham visão holística e integrada das organizações, reconhecendo que os elementos estão interligados e que mudanças em uma parte do sistema podem ter impactos nas demais.

De igual modo, a Teoria Neoclássica e o SGI enfatizam a gestão eficaz, a definição clara de objetivos e o pragmatismo. Por seu turno, a Teoria Comportamental e o SGI trazem a importância das relações humanas e do comportamento organizacional para o sucesso dos sistemas de gestão.

Adicionalmente, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional e o SGI incorporam a mudança planejada, o aprendizado contínuo e o envolvimento dos membros da organização enquanto importantes elementos para uma gestão bem-sucedida. Já a Teoria Matemática e o SGI adotam princípios e métodos quantitativos que podem ser aplicados em certos aspectos da gestão integrada para tomada de decisões mais informada e eficiente; enquanto a Teoria da Contingência e o SGI focam na adaptabilidade, flexibilidade e consideração do contexto organizacional.

Como se observa, mesmo diante das evoluções teóricas ao longo do tempo, a essência das teorias que fundamentaram o desenvolvimento do conhecimento sobre administração permaneceu inalterada, e ainda pode ser verificada em modelos práticos de gestão como no caso do SGI.

Por fim, é importante ressaltar que este trabalho não teve a pretensão de exaurir as semelhanças entre SGI e as diversas características das Teorias da Administração aqui abordadas. Buscou-se, na verdade, proporcionar uma visão panorâmica que pudesse conduzir à compreensão de que o SGI, enquanto sistema atual, mantém raízes nas fontes primárias que moldaram as práticas administrativas em âmbito global.

REFERÊNCIAS

BILLIG, Osvaldo Alencar e CAMILATO, Sérgio Paulo. **Sistema de Gestão Integrada de qualidade, segurança, meio-ambiente e saúde.** Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. São Leopoldo, 2008. Disponível em: https://www.academia.edu/download/40003070/SGI.pdf. Acesso em 23/01/2024.

BRITTO, Eduardo. **Qualidade Total**. São Paulo: Editora Cengage Learning Brasil, 2015.

CHAIB, Erick Brizon D´Angelo. **Proposta para Implementação de Sistema de Gestão Integrada de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho em Empresas de Pequeno e Médio Porte:** Um Estudo de Caso da Indústria Metal-Mecânica. Tese. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2005, 126 p. Disponível em https://www.sigmatreina.com.br/img/biblioteca/Biblioteca%20Sigma%20-%20Gest%C3%A3o%20Integrada%20-%2020160213070212.pdf. Acesso em 23/01/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª Edição. Rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: abordagens descritivas e explicativas. Volume II, 7ª Edição. São Paulo: Editora Manole, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de Administração**: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração - Vol. 1**. São Paulo: Grupo GEN, 2021a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração - Vol. 2.** São Paulo: Grupo GEN, 2021b.

CRUZ, Tadeu. **Sistema de gestão integrada**. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Editora Saraiva, 2009.

LANDIVA, Talita H. **Gestão da qualidade total**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021.

LOBO, Renato N. **GESTÃO DA QUALIDADE**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. [revisão técnica: Ane Lise Pereira da Costa Dalcul]. Porto Alegre: Editora SAGAH, 2018.

LU, Liu Shih; PAVANELLI, Luciana (org.). **Interpretação das normas**: ISO 9001/ISO 14001/ISO 45001. 2ª Edição. São Paulo: Editora Pearson, 2020.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução a Administração**. 5ª Edição. Rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Teoria Geral da Administração -** Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Grupo GEN, 2017.

MELLO, Carlos Henrique Pereira [et al.]. **ISO 9001: 2008**: Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Sistema de Gestão - Princípios e Ferramentas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Teorias da Administração**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

SILVA, Alberth Sant'Ana Costa da. **Manual de normalização de trabalhos acadêmicos**: Normaliza IFB 2ª Edição / Alberth Sant'Ana Costa da Silva, Grazielle Pereira da Silva, Laura Cecília dos Santos Cruz; revisão, ampliação e atualização, Aryane Tada Ferreira Santos … [et al.]. - 2. ed., rev. e ampl. — Brasília: IFB, 2023. 135 p.

SILVA, Rosinda Angela da. **Auditorias da qualidade**. 1ª Edição. Curitiba: Editora Intersaberes, 2023.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1990.