



LIVRO ELETRÔNICO

Ministério Público da União (MPU)

Pré-Edital 2025 (FGV)

GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

ANALISTA DO MPU

Fundamentos
e

Evolução da Administração: principais
abordagens (clássica até
contingencial)
Parte 01

Autor:

Renato Lacerda



Sumário

1.	EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO: CONTEXTO HISTÓRICO.....	4
2.	ABORDAGEM CLÁSSICA de ADMINISTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E TEORIA CLÁSSICA	15
2.1	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	17
2.2	Princípios da Administração Científica	26
2.3	Fordismo: Aplicações do Taylorismo à indústria automobilística...	27
2.4	Impacto da Administração Científica sobre as pessoas	30
2.4	TEORIA CLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO	32
2.5	Os 14 princípios gerais de Administração de Fayol	37
2.6	RESUMO.....	43
3.	TEORIA BUROCRÁTICA.....	46
3.1	Formas de Dominação segundo Weber.....	53
3.2	RESUMO.....	66
4.	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	69
4.1	RESUMO	82
5.	TEORIA ESTRUTURALISTA	84
5.1	As Tipologias-Classificações-Taxonomias organizacionais de Etzioni	90
5.2	RESUMO.....	98
6.	TEORIA NEOCLÁSSICA	101
6.1	O Processo administrativo e as funções de administração	108
6.1	função de planejamento.....	116

6.2	FUNÇÃO DE ORGANIZAÇÃO.....	121
6.3	Função de Direção.....	126
6.4	TEORIA X e Y de McGregor	128
6.5	SISTEMAS DE DIREÇÃO DE RENSIS LIKERT	129
6.6	FUNÇÃO DE CONTROLE.....	132
6.7	ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS - APO	135
7.	QUESTÕES COMENTADAS	144

1. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO: CONTEXTO HISTÓRICO

Olá, caro(a) aluno(a). Está preparado(a) para percorrer comigo toda a evolução do pensamento administrativo, que moldou a Administração Moderna, tal qual ela se encontra. Em nossa viagem, veremos a origem desta ciência social sobre a qual falamos anteriormente. Dentro da TGA, cada teoria agrupa uma série de conhecimentos, técnicas, ferramentas, abordagens e contribuições necessários ao desenvolvimento organizacional e manutenção de sua sobrevivência com o máximo de eficiência, eficácia e efetividade.

Mas como essa história começou, professor? Vamos lá! Lembra que falei que a Administração é resultado de conhecimentos e práticas acumulados por eras, tomando por base o sucesso das civilizações clássicas? Pois é. Acontece que antes da sistematização da Administração por um cara chamado Frederick Winslow Taylor, trabalho era puro fazer. Cada um adotava os critérios que lhes fossem convenientes, sem tanto preplano, método ou planejamento. Por isso mesmo este cara ficou conhecido como “o pai da Administração Moderna”.

As teorias administrativas começam a surgir entre o final do século XIX e início do século XX. Elas vieram em resposta aos problemas e contexto de sua época: crescimento acelerado e desordenado das organizações em decorrência da revolução industrial. Já não se podia deixar o trabalho como mero trabalho. Era preciso sistematizá-lo para aumentar a eficiência e a competência das organizações. Para tanto, era preciso substituir o trabalho pragmático, empírico e improvisado pelo método científico e sistematizado, retirando o crivo individual na execução das tarefas e introduzindo princípios como os de planejamento e previsão, em que previamente definem-se critérios e métodos para que sejam rigidamente seguidos.

ATENÇÃO: Atualmente as organizações buscam incessantemente a eficiência, eficácia e efetividade de suas ações. Porém, ao surgir, a grande preocupação da Administração Moderna era com a máxima eficiência, que se confunde com produtividade: buscava-se eliminar o improviso e critério individual para produzir cada vez mais, em menos tempo e com menor perda de recursos e desperdícios.

Como precedentes da Administração como ciência e área de conhecimento, podemos definir:

- Ciência em lugar do empirismo, do pragmatismo e do improviso;
- Busca da máxima eficiência;
- Racionalidade e diminuição de custos e desperdícios;
- Planejamento e preparo;
- Cientificismo e influência da engenharia;
- Aumento da produtividade e competência das organizações.

A primeira grande onda ou abordagem de Administração foi a Abordagem clássica. A partir dela, com a Administração Científica e a Teoria Clássica, cada nova teoria administrativa passa a analisar as organizações sob determinado enfoque, agregando novos princípios e conhecimentos para a melhor compreensão da gestão. Cada novo enfoque passou a conceber a administração por um viés específico, sempre tentando responder às pressões inerentes à realidade organizacional de seu tempo e espaço.

Conforme havia explicado, ainda que a Administração Moderna tenha surgido no início do século XX enquanto ciência, ela constitui o resultado histórico da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, estudiosos, estadistas, economistas e empresários. Logo, não se pode afirmar que não havia princípios e práticas de administração antes do surgimento da Administração enquanto ciência. As civilizações antigas em muito influenciaram o pensamento administrativo e não há como conceber a criação das pirâmides do Egito, a potência bélica que fora o exército espartano ou mesmo civilizações como os Incas e os Maias sem administração. O que nasce

entre o fim do século XIX e o início do século XX é a ADMINISTRAÇÃO MODERNA, um esforço de sistematização de uma ciência de administração. Neste contexto, Taylor, principal teórico da administração científica, por muitos considerado o “pai” da administração moderna, destacou-se por ter empreendido esforços para a utilização do método científico para a compreensão da dinâmica das organizações. Ele desenvolveu estudos, primados e princípios gerais cabíveis a todas as organizações. A seu tempo, deu enfoque às tarefas como meio de alcance da eficiência administrativa. Adiante, outros teóricos surgiram com outras teorias, considerando novos aspectos além das tarefas, que podem ser delimitados pelas variáveis interdependentes da teoria geral da administração (TGA):



ATENÇÃO: A essa altura você deve estar imaginando o seguinte: "ah, mas porque estudar essa bagaça, que surgiu lá no início do século XX. A gente anda para frente. De tão velho, isso que essa tal de Taylor falou nem deve mais valer". Não acredito que você imaginou isso tudo! Para! Vem comigo. Ainda que sejam antigos os princípios, postulados e ensinamentos, os teóricos clássicos, a exemplo de Taylor, influenciam decisivamente o estudo das organizações modernas, sejam elas com ou sem fins comerciais, sejam elas públicas ou privadas. Até porque a TGA é Teoria "Geral" de Administração, porque cabível a qualquer instituição.

Consolidada enquanto ciência pela TGA, a administração funda-se em duas abordagens: a prescritiva/normativa e as descriptiva/explícata. A primeira abordagem busca prescrever princípios normativos que devem ser aplicados em todas as circunstâncias pelo administrador como receituário para o sucesso da organização, o que demonstra caráter fechado e procura responder ao seguinte questionamento: o que a organização deve fazer para ser bem-sucedida? Em síntese, não explica o funcionamento da organização, mas como ela deveria funcionar para ser bem-sucedida. É como se a fosse uma formulazinha de bolo, que você vai, usa todos os ingredientes conforme orientação e na ordem para que haja um bolo lindo! (para as primeiras teorias, se seguisse certinho, este bolo viria – já tentou fazer bolo em casa? Sabemos bem que não é bem assim...)

Por sua vez, abordagem descriptiva/explícata preocupa-se em descrever, analisar e explicar as organizações a fim de que o administrador escolha a forma apropriada de lidar com elas. Amplia o objeto de estudo da Administração (as organizações) dando mais flexibilidade e na resolução de problemas. Em síntese, procura responder ao seguinte questionamento: o que são e como funcionam as organizações? Aqui as discussões ficam mais abrangentes. A gente passa a entender os fatores contextuais que favorecerão a feitura do bolo, pois ele pode ou não dar certo em decorrência de muitos outros elementos que não a simples receita prescrita. Vamos pensar acerca

da forma, do forno, da pressão atmosférica, por que não dizer? Para ficar mais claro, preste atenção na síntese abaixo:

ABORDAGEM PRESCRITIVA/NORMATIVA: O que uma organização deve fazer para ser bem-sucedida, prescrições, para o sucesso, princípios gerais de administração;

ABORDAGEM DESCRIPTIVA/EXPLICATIVA: O que é uma organização, suas características, componentes, funcionamento.

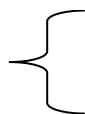
Há uma importante dicotomia aplicada ao estudo das organizações, o que é importante para o conhecimento necessário à compreensão das teorias administrativas. Toda e qualquer organização se divide no caráter formal e informal.

A organização formal enfatiza as posições hierárquicas, o sistema de autoridade e responsabilidade, o organograma, a cadeia de comando, as normas e regulamentos e, portanto, tem natureza estática, sendo deliberadamente planejada para funcionar de modo padronizado. Vou dar um exemplo de sua realidade de estudos para Concursos. Sabe o Senado Federal? Então. Toda a sua organização e funcionamento surgiu do ordenamento jurídico pátrio, da Constituição Federal. Em complemento, surgiram leis e normas infraconstitucionais, a exemplo do Regimento Interno (sim, tem que estudar esse saco!), que definem de maneira prévia todo o funcionamento da casa, a ordem dos trabalhos... enfim! O *modus operandi*.

Por sua vez, a organização informal nasce da formal, mas de modo espontâneo. Ela representa o sistema social, a rede de relações interpessoais e, portanto, possui caráter mais dinâmico, imprevisível e de mais difícil controle. Para que você entenda, peguemos novamente o exemplo do Senado Federal. Você sabe tudo da estrutura formal, número de Senadores, como estão divididas as carreiras, número de vagas, Regimento, Constituição.

Inscreve-se, faz a prova, passa nas vagas, é nomeado, toma posse e entra em exercício (ai que sonho, meu Deus!). Até aqui, só falei da organização formal. Pois bem, eis que ao ingressar, você fica lotado em um setor com pessoas totalmente diferentes de você. Seu chefe é um banana, amigo pessoal de todos e você é o estranho no ninho. Eis que começam as relações de apreço, desapreço, os conchavos, as puxadas de tapete, o clima pesa... você jamais iria prever isso ao estudar o Regimento ou mesmo vendo o organograma do Senado. É nas relações interpessoais, de modo espontâneo, que isso se desenvolve. Só para constar, desejo toda a primeira parte do exemplo, mas oro a Deus que não haja a segunda... rs.

PULO DO GATO: No estudo das teorias administrativas, ora considera-se somente o aspecto formal, ora o aspecto informal. Contudo, abordagens mais recentes buscam a sinergia entre os dois aspectos, considerando o caráter complementar e a necessidade de alcance paritário e concomitante dos objetivos organizacionais e individuais, respectivamente representados pela organização formal e informal.



FORMAL: Deliberadamente planejada, mais fácil de prever e controlar

ESTRUTURA

INFORMAL: Nasce espontaneamente das relações interpessoais. É a rede social, mais difícil de prever e controlar

Outra importante dicotomia no estudo das teorias administrativas passa pela análise das organizações enquanto sistemas. As organizações podem ser divididas em sistemas fechados e abertos.

Os sistemas fechados são estáticos, mecânicos, previsíveis e não consideram a influência recíproca entre a organização e seu ambiente. O estudo das organizações por essa visão possui caráter mais hermético,

tendencioso e parcial. Entenda isso daqui como pensar “dentro da caixinha”, sempre fazendo o mesmo.

Os sistemas abertos, ao contrário, são dinâmicos, orgânicos, com partes interdependentes e interagentes, que guardam relações estreitas com o ambiente externo por processos de importação, transformação e exportação de energia. São influenciados por uma série fatores e possuem caráter probabilístico e teleológico (Entenda isso daqui como pensar “fora da caixinha”, considerando além do próprio umbigo, expandindo o pensamento para além dos muros, buscando inovar e se adaptar a outras realidades. Em tempo, mais adiante explicarei o que raios é “teleologia”.

ATENÇÃO: As primeiras teorias que estudaremos analisam as organizações sob o aspecto de sistemas fechados, até que a teoria estruturalista passa a considerar o ambiente e a visão de sistema aberto. Hoje, todas as organizações são consideradas abertas e complexas e os princípios gerais são relativizados pela influência recíproca entre o ambiente e a organização, não havendo nada de definitivo nos postulados e princípios.

São várias as abordagens e as teorias administrativas a serem estudadas. O quadro abaixo sumariza as tais teorias segundo sua ordem cronológica. Mas eu preciso saber de tudo isso, professor? Isso é um pouco mais:

Marc o	Teoria	Ênfase	Principais abordagens	Visão
1903	Administração Científica	Tarefas	Organização racional do Trabalho Engenharia Homem econômico	Prescritiva Formal Fechado
1909	Burocracia	Estrutura	Impessoalidade, racionalidade	Descritiva Formal

			absoluta, caráter legal das normas Homem organizacional	Fechado
1916	Teoria Clássica	Estrutura	Princípios gerais e funções administrativas Homem econômico	Prescritiva Formal Fechado
1932	Relações Humanas	Pessoas	Motivação, liderança e comunicação e enfoque social Homem social	Prescritiva Informal Fechado
1947	Estruturalista	Estrutura Ambiente	Sociedade de organização Aspectos intra e extraorganização Homem organizacional	Descritiva Formal+Informal Aberto
1951	Sistêmica	Ambiente	Pensamento sintético e expansionista, teleologia Homem funcional	Descritiva Formal+Informal Aberto
1954	Neoclássica	Estrutura	Processo administrativo Homem organizacional e administrativo	Prescritiva Formal+Informal Aberto

1957	Comportamental	Pessoas Ambiente	Estilos de direção, decisão, motivação e liderança Homem administrativo	Descritiva Formal+Informal Aberto
1962	Desenvolvimento Organizacional	Pessoas Ambiente	Clima, cultura, mudança e inovação Homem administrativo	Descritiva Formal+Informal Aberto
1972	Contingencial	Ambiente Tecnologia	Relativismo e imperativo ambiental/tecnológico Homem complexo	Descritiva Formal+Informal Aberto
1990	Novas abordagens	Ambiente Competição	Competitividade, complexidade, aprendizagem, teoria do caos Homem complexo	Descritiva Formal+Informal Aberto

PULO DO GATO: Algumas dessas teorias podem estar agregadas a outras, formando abordagens de administração que possuem elementos e visões parecidas. É importante atentar-se ao fato de que, em alguns casos, pouco importa a menção “abordagem” ou “teoria” por se tratar de termos sinônimos para as bancas e para CHIAVENATO. Abaixo são apontadas algumas abordagens, que agrupam e delimitam o campo de visão das teorias:

ABORDAGEM	TEORIAS
Abordagem Clássica	Administração Científica Teoria Clássica
Abordagem Humanística	Teoria das Relações Humanas
Abordagem Neoclássica	Teoria Neoclássica Administração por Objetivos (APO)
Abordagem Estruturalista	Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista
Abordagem Comportamental	Teoria Comportamental Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO)
Abordagem Sistêmica	Teoria Sistêmica Teoria Matemática
Abordagem Contingencial	Teoria Contingencial

Para confirmar minha explicação (vai que você ainda não confie em mim) e ratificar o posicionamento, assim disse Chiavenato:

"A Teoria Geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), por meio da Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se 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. Mais recentemente, as novas abordagens trouxeram à tona a emergente necessidade de competitividade das organizações em um mundo globalizado e carregado de mudanças e transformações. Assim, cada uma dessas seis variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e

competitividade – provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA. Cada teoria administrativa privilegia ou enfatiza uma ou mais dessas seis variáveis”.

ATENÇÃO! As teorias administrativas representaram modelos adotados para responder às pressões de seu espaço e tempo e foram soluções efetivas para os problemas da época, contudo, não podem ser consideradas ultrapassadas ou obsoletas, mesmo nos dias atuais. Todas as seis variáveis são interdependentes porque se influenciam e interagem para gerar soluções para a complexidade moderna. Eis a importância de se estudar cada uma das teorias administrativas, desde a Administração Científica até a Teoria Contingencial.

Tá preparado(a)? Agora que tratamos das bases para o entendimento da TGA, a seguir, serão delimitadas uma a uma as teorias administrativas que fundamentaram os princípios gerais de administração, bem como as práticas, estudos e abordagens que são o alicerce da Administração enquanto área de conhecimento.

2. ABORDAGEM CLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E TEORIA CLÁSSICA

Acomodado em seu acento? Vamos continuar. Aqui começa a nossa viagem pelos primórdios da Administração. É importante saber que a abordagem clássica compreende duas teorias da TGA, Administração Científica e a Teoria Clássica, representadas respectivamente por Frederick Winslow Taylor nos EUA e por Henri Fayol na França.

Enquanto Taylor, com ênfase nas tarefas, começa a sistematizar a divisão do trabalho – vertical e horizontal – e a criar princípios gerais orientados à organização racional do trabalho (ORT) e aos estudos dos tempos e dos movimentos e fadiga humana para se chegar ao *the best way* (melhor maneira de se executar uma tarefa), é com a teoria clássica da administração, representada por Fayol, que começam a ser definidas as **funções básicas** da administração. Por essa teoria, com foco na estrutura, conceitua-se administração como a aplicação das funções básicas administrativas nas estruturas organizacionais. Para Fayol, são seis as funções organizacionais: administrativas, de segurança, financeiras, comerciais, contábeis e técnicas. As administrativas dividem-se em cinco: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (PO3C). As outras cinco, referem-se a funções não administrativas (SE, FI, CO, CO, TE).

PULO DO GATO: Enquanto Taylor, por dar ênfase às tarefas em seu estudo sobre as organizações, tinha uma visão de baixo para cima – do sistema produtivo para os mais altos níveis –, Fayol analisava a estrutura como um todo, adotando a visão do alto administrador, ou seja, a visão de cima para baixo. Um “arruma o chão da fábrica”, delimitando o trabalho a ser feito, enquanto o outro “organiza a empresa”, definindo seu agir, suas funções.

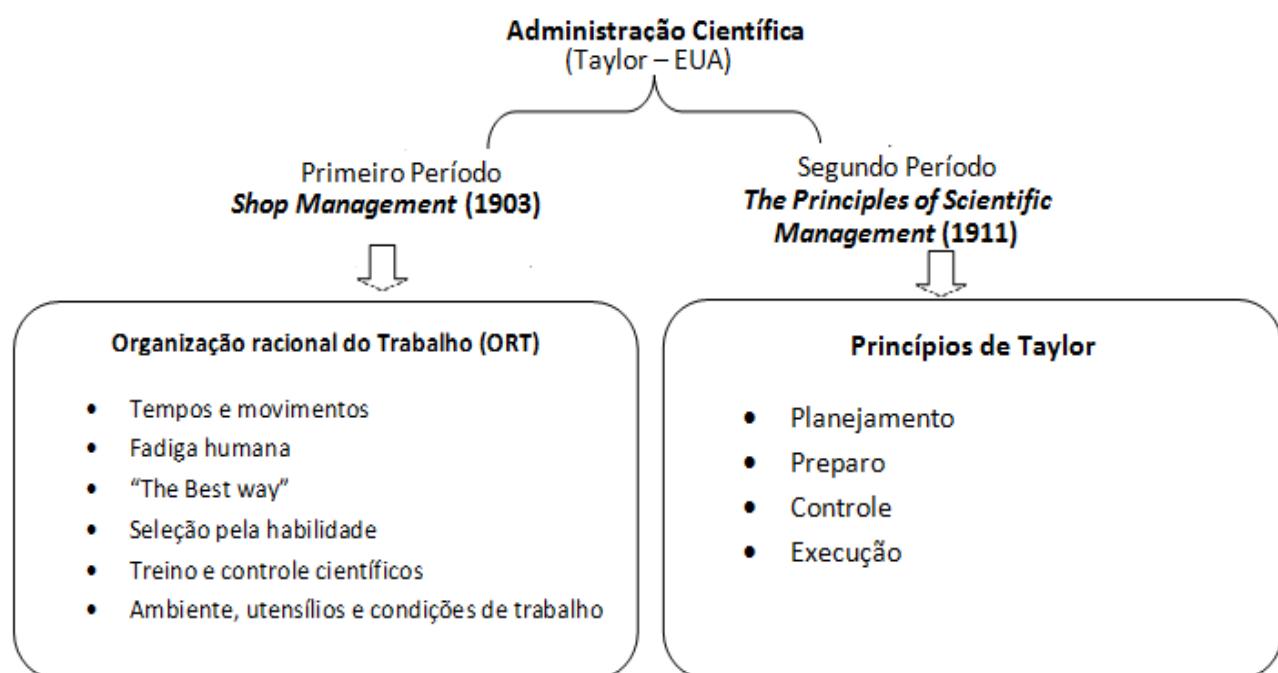
Ainda que os dois autores clássicos tenham certas peculiaridades que os diferenciam, há muito em comum entre as duas teorias de que são principais representantes, motivo pelo qual são enquadrados na mesma abordagem de administração. Podemos sintetizar os seguintes aspectos:

- Busca do método em substituição ao empirismo e improviso;
- Estabelecimento de princípios gerais de administração;
- Caráter prescritivo/normativo, visão de sistema fechado e ênfase na organização formal;
- Visão de homem econômico;
- Busca de maior eficiência e produtividade;
- Ambos foram engenheiros.

ATENÇÃO: Ainda que Taylor e Fayol sejam os principais representantes da Administração Científica e da Teoria Clássica, respectivamente, não foram os únicos teóricos a desenvolver estudos nessa abordagem. Podem ser citados nomes como Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney e Emerson.

2.1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Em decorrência da Revolução Industrial, as organizações do século XX começaram a crescer rapidamente, muito em decorrência da mudança de matriz energética e potencialização da capacidade produtiva. Porém, ainda que as organizações crescessem em ritmo acelerado, este crescimento era também desordenado. Não havia um método pré-estabelecido para se fazer melhor as coisas, o que acabava por ocasionar uma sério de erros e desperdício de recursos. Ainda que não seja o único representante da Administração Científica, foi a partir dessa constatação que Frederick Winslow Taylor começou a desenvolver seus estudos como meio para aumentar a competência, a eficiência e a produtividade das organizações. A referida teoria caracteriza-se como o primeiro esforço de aplicação do método científico. Por meio de técnicas e métodos da engenharia industrial, objetivava eliminar desperdícios e perdas nas indústrias. Taylor foi precursor do movimento da Organização Racional do Trabalho (ORT) e seu principal representante, sendo posteriormente seguido por outros como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth. Sua teoria pode ser fundamentada em dois períodos distintos, com a publicação de duas obras, assim sumarizadas:



O que te motiva a querer trabalhar no serviço público. Seria preponderantemente a remuneração? Você se considera um homem econômico? Se a resposta for sim para ambas as perguntas, Taylor mandou dizer um recado: você é indolente, preguiçoso(a), não gosta de trabalhar, vadio(a)! Mas calma, não se ofenda! Deixe-me explicar melhor.

ATENÇÃO: A base do estudo e fundamentação da Administração científica é toda sobre o conceito de **homem econômico**, segundo o qual as pessoas têm como única motivação para o trabalho o dinheiro. Segundo tal premissa, se as pessoas não precisassem dele para satisfazer suas necessidades básicas, não trabalhariam. Por isso é que Taylor as definiu como indolentes, preguiçosas e sem predisposição ao trabalho. Ao definir a “vadiagem”, mesmo por ter ocupado todos os postos na indústria antes da posição de engenheiro, defendeu que os operários só produzem em nível satisfatório e não trabalham quando não estão sendo vigiadas. Além disso, elas não querem dar prosperidade aos patrões com medo do desemprego, que poderia ser gerado pelo excesso de produção.

DIRETO DO CONCURSO:

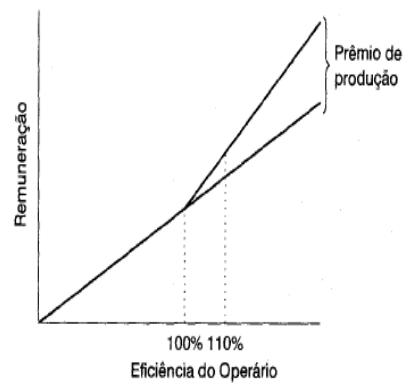
(FGV/Pref. Niterói -RJ/2019) Um empresário do setor de commodities, após participar de um workshop sobre gestão, decide aplicar uma política salarial em sua empresa pela qual todos receberiam um salário base mais uma comissão em função da produtividade, pautando-se na ideia de que os esforços são exclusivamente relacionados aos incentivos financeiros. Esse entendimento do empresário tem influência da

- C*(A) abordagem clássica, remetendo ao conceito do homo economicus.
- (B) abordagem sistêmica, a qual considera a interação do homem com os fatores extrínsecos.
- (C) abordagem contingencial, enfatizando a dependência entre a estrutura organizacional e o ambiente no qual está inserida.
- (D) abordagem estruturalista, priorizando a eficácia à forma.
- (E) abordagem humanística, ressaltando as necessidades básicas do ser humano associadas às finanças.

COMENTÁRIO: Conforme estudamos, a abordagem clássica abrange tanto a teoria da Administração Científica quanto da Teoria Clássica. Ambos adotam o conceito de homem econômico, segundo a qual as pessoas não são predispostas ao trabalho e o fazem por necessidade, motivando-se unicamente por dinheiro. Letra A.

Para a Administração Científica, portanto, o homem era fator de produção, mera mão-de-obra que não poderia ser dispensada e que, portanto, deveria ser controlada e estimulada para o trabalho segundo o aliciente da remuneração. Mas como conseguir fazer isso? Eis que surgem outras importantes bases do pensamento da época: a compreensão das tarefas por sua decomposição analítica, o estudo dos tempos e dos movimentos e da fadiga humana, seleção, treinamento e controle por meios científicos tudo pressuposto pelo estabelecimento do método científico. A tudo isso se deu o nome de Organização Racional do Trabalho ou ainda Organização Científica do trabalho (ORT/OCT).

PULO DO GATO: Segundo o viés ideológico do homem econômico, o objetivo da Administração é pagar os maiores salários. Para tanto, é preciso conhecer muito bem a estrutura da tarefa para atribuir o valor padrão pela produção e remunerar a mais o excedente de produção. Para se chegar a essas referências, aplicou-se o método científico e cartesiano, decompondo o trabalho em tarefas simples, rotineiras e mecânicas em que o homem passou a ser uma engrenagem da grande máquina organizacional, pago para se comportar de maneira pré-estabelecida e sem criatividade.



DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/IBGE/2019) A Administração Científica constituiu uma escola pioneira do pensamento administrativo, cujo principal expoente é Frederick Taylor. Um dos principais focos de atenção de Taylor foi a organização racional do trabalho, com vistas à eliminação do desperdício, da ociosidade e à redução dos custos de produção. Dentre as principais contribuições da Administração Científica, encontra-se:

- (A) proposição das funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle;
- (B) formulação dos princípios gerais de organização;
- (C) introdução dos estudos sobre liderança, associada à supervisão;
- (D) introdução das primeiras normas de segurança do trabalho;
- C*(E) introdução da remuneração associada à produtividade do trabalhador frente a padrão de desempenho.

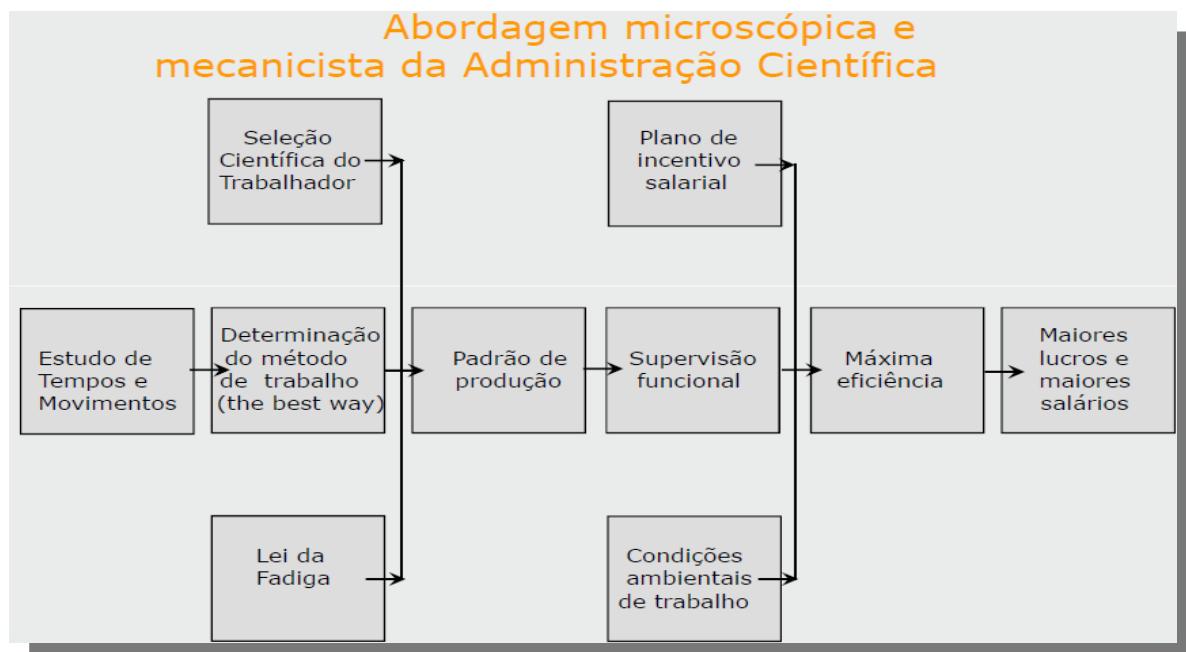
COMENTÁRIO: Embasada no estudo dos tempos e movimentos, na fadiga humana e no “the best way”, de acordo com o conceito de homem econômico, estabeleceu-se remuneração igual a todos com pagamento de prêmios remuneratórios por excedente de produção, o que torna a alternativa E correta. As funções administrativas são proposição de Fayol, estudos sobre liderança só surgiram mais adiante com a escola das Relações Humanas. Ainda que Taylor tenha estabelecido princípios gerais, eles eram de administração e não de “organização”. Por fim, ainda que fosse dada relevância à fisiologia do trabalho, não forma criadas normas de segurança do trabalho.

Para a OCT, a eficiência deveria ser buscada pelo elemento nuclear da Teoria: a tarefa. Para tanto, uma tarefa complexa era decomposta em várias unidades menores e sobre tais, aplicavam-se medições e análises para definir o movimento certo e a quantidade máxima de produção, evitando-se a fadiga humana, uma vez que indivíduos fatigados produzem menos. Assim, a tarefa era planejada para ser executada a risca, não segundo o crivo individual, mas segundo a melhor e mais eficiente maneira de se fazer, o que ficou conhecido

como “*the best way*”, embasando como o operário seria selecionado e treinado, atribuindo-se a todos um mesmo salário, mas admitindo-se premiações em dinheiro para o excedente da produção. Entende-se, portanto, que a Administração Científica prega prosperidade e cordialidade entre patrões e empregados, eliminando o individualismo e enaltecedo a cooperação. CHIAVENATO ressalta que “o objetivo da Administração é pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção”, além de ressaltar a necessidade de se criar “uma atmosfera de íntima e cordial cooperação com trabalhadores para garantir a permanência desse ambiente psicológico”.

ATENÇÃO: Os estudos de Taylor também passavam pela fisiologia do trabalho e seu impacto na produção. Indivíduos fatigados produzem menos e gastam mais energia. Assim, as condições instrumentais e ambientais devem estar adequadas. Seus estudos, além de darem origem aos sistemas de cargos e salários, também fundamentaram o estudo do *layout* e da correta disposição de máquinas e utensílios, organizando o “chão de fábrica”.

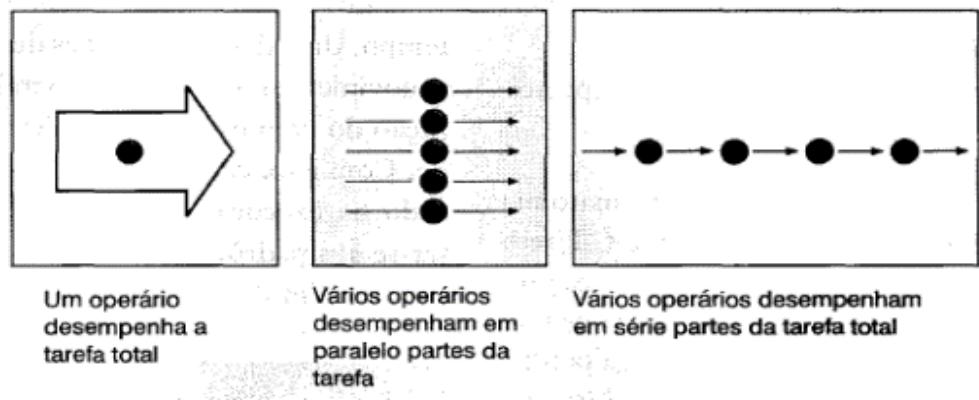
Todas as premissas acima podem ser sumarizadas pelo seguinte gráfico:



Conforme fica evidente, Taylor combateu com veemência três males: a vadiagem sistêmica dos operários; o desconhecimento das gerências acerca das rotinas de trabalho e seu tempo de execução; falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho. Para combatê-los, defendeu a Organização Científica ou Racional do Trabalho (ORT). São fundamentos da ORT:

1. Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos.
2. Estudo da fadiga humana.
3. Divisão do trabalho e especialização do operário.
4. Desenho de cargos e de tarefas.
5. Incentivos salariais e prêmios de produção.
6. Conceito de *homo economicus*.
7. Condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto etc.
8. Padronização de métodos e de máquinas.
9. Supervisão funcional.

PULO DO GATO: A divisão do trabalho consiste na especialização do operário em relação a sua tarefa, definindo previamente aquilo que deve ser feito. Cada operário deve realizar tarefa específica, para a qual se torna especializado e que é diferente da tarefa dos demais. Essa tarefa é simples, rotineira, padronizada e mecânica. A delimitação de cada operário à execução de uma única tarefa de maneira contínuo e repetitiva - encontrou a linha de produção (ou linha de montagem) como sua principal base de aplicação. Quando, lado a lado, sem série e com mais eficiência, os operários realizam tarefas diferentes, mas com esforço homogêneo, têm a divisão horizontal. Ao contrário, quando se diferenciam os planejadores do trabalho (administradores) e os executantes da tarefa (operários), há a divisão vertical. Cabe a máxima: quem pensa (administradores/planejadores), não faz e quem faz (operários/executores) não pensa.



DIRETO DO CONCURSO:

- (FGV/COMPESA/2018) A Administração Científica, proposta por Frederick Taylor, ficou marcada por ter sido pioneira nesse campo de estudos. Assinale a opção que indica uma inovação proposta pela Administração Científica.
- (A) Estrutura de sistemas fechados.
 - (B) Artesanização produtiva.
 - (C) Customização de nichos.
 - (D) Interação mercadológica.
 - (E) Especialização do operário.

COMENTÁRIO: A especialização evidencia-se pela extrema fragmentação do trabalho em nível horizontal, em que tarefas complexas são decompostas em várias pequenas tarefas, atribuídas cada uma delas a um operário, que atua em linha ao lado dos demais. Letra E.

Outra preocupação da Administração Científica foi a padronização. Padronizaram-se os métodos e processos de trabalho, as máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos de trabalho, as matérias-primas e componentes. Objetivava-se reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo para eliminar o desperdício e alcançar a máxima eficiência.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/Câm.SSA-BA/2018) O modelo tradicional de desenho de cargos deriva das propostas da administração científica de Taylor e outros autores do início do século XX. Ao longo do tempo, a aplicação do desenho clássico mostrou que ele tem uma série de limitações, pois provoca monotonia, desmotivação e outros efeitos indesejáveis. No entanto, ele ainda é utilizado em muitas organizações, pois tem como uma das vantagens esperadas:

- (A) cargos simples dispensam a contratação de mão de obra extra;
- (B) a padronização facilita o treinamento e estimula a variedade de habilidades;
- C*(C) cargos simples requerem pessoas com poucas habilidades e salários baixos;
- (D) a divisão do trabalho facilita a socialização;
- (E) a divisão do trabalho favorece a formação de unidades naturais de trabalho.

COMENTÁRIO: A especialização é a divisão de uma tarefa complexa em unidades menores, mais simples e fáceis, para que cada uma delas seja executada por diferentes operários. Não é necessário nenhum conhecimento profundo, tampouco a criatividade e a inovação. Assim, a baixa qualificação faz com o que salário seja igualmente baixo para todos, mas com pagamentos em dinheiro por todo o excedente em produção. Letra C.

Por fim, como meio de garantir o cumprimento exato do método, estabeleceu-se a supervisão funcional em que diversos supervisores, cada um especializado em determinada área e que tem autoridade funcional sobre os mesmos subordinados. Essa autoridade é relativa e parcial. Para Taylor, portanto, o tipo de organização por excelência é a organização funcional. Por essa lógica, o trabalho é dividido de modo que tanto o assistente quanto o superintendente tenham que executar a menor variedade possível de funções, simplificando seu trabalho, sempre que possível, a uma só ação.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/AL-RO/2018) A abordagem científica da administração foi um verdadeiro marco na economia mundial, revolucionando completamente os métodos de produção da época. Dentre as propostas sugeridas por essa abordagem, formalizadas em 4 princípios, existe uma concernente ao papel dos gerentes na produção. Assinale a opção que a indica.

- (A) Supervisionar a interação entre os ambientes interno e externo da organização.
- (B) Estimular o desenvolvimento dos chamados operários “multitarefas”.
- (C) Orientar a criação artística e artesanal de cada produto fabricado.
- (D) Delegar maior autonomia decisória para os operários mais qualificados.
- C*(E) Registrar e esquematizar os conhecimentos dos operários em regras e fórmulas matemáticas.

COMENTÁRIO: Conforme apresentado, a Administração científica adotou a supervisão funcional, em que o gerente controla o operário para a correta execução a tarefa predefinida, sem critério individual de escolha. As tarefas eram simples, rotineiras e repetitivas, sendo a supervisão exclusivamente exercida dentro da organização, já que adotava uma visão de sistema fechado. Letra E.

PULO DO GATO: Taylor e Fayol diferem quanto à supervisão. Para o primeiro, que propôs a organização funcional como ideal, não se adota o princípio básico da unidade de comando, pois os operários na linha de montagem podem receber ordens de dois ou mais chefes: a autoridade no modelo funcional de organização é mais descentralizada. Para o segundo, a unidade de comando e a centralização é base e dois dos princípios elementares de sua teoria, propondo os modelos organizacionais linear e linha-staff.

2.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

ATENÇÃO: Para sumarizar toda a explicação acima, apontam-se os princípios da Administração Científica, segundo Taylor:

1. **Princípio de planejamento:** Substituição do improviso, empirismo e critério individual do operário pelo método cientificamente comprovado de trabalho, dividindo quem planeja de quem executa. É a substituição do pragmatismo pela ciência aplicada aos métodos de trabalho.
2. **Princípio de preparo:** Seleção e treinamento científico dos trabalhadores de acordo com suas aptidões para a tarefa para que produzam mais e melhor, de acordo com o método planejado. Inclui o preparo de máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional.
3. **Princípio do controle:** Certificação de que o trabalho está sendo executado de acordo com os métodos e planos estabelecidos. Por meio da gerência funcional, especializada na tarefa, deve-se cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível.
4. **Princípio da execução:** Distribuir atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada. O trabalho é heterogêneo entre os indivíduos, mas a carga, homogênea. Cada um com uma tarefa simples, rotineira, padronizada e repetitiva.

2.3 FORDISMO: APLICAÇÕES DO TAYLORISMO À INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Ao fundar a Ford Motor Co. em 1903 nos Estados Unidos, Henry Ford buscou popularizar os carros, que antes eram destinados a milionários e tinham produção artesanal. Para tanto, era preciso baixar o custo da produção para vender a preços viáveis a todos. Perceba que ele não inventou nem o automóvel e nem a linha de montagem, mas ao padronizar a produção e investir na produção em massa, inovou com o implemento da qualidade e redução drástica dos custos. Seu sistema produzia um único tipo de carro, o Ford-T preto. Possuía um sistema vertical e centralizado de produção em que tudo era feito pela própria Ford, desde a matéria-prima inicial ao carro finalizado. Além disso, dividiu horizontalmente o trabalho, diminuiu a carga horária total do operário e aumentou a produtividade e a remuneração a níveis sem precedentes, gerando prosperidade a todos, patrões e empregados.

PULO DO GATO: O fordismo não é uma teoria administrativa dentro da evolução da Administração, porém, tem grande importância, pois fundamentou o modelo de produção que seria utilizado desde a década de 1902, sofrendo o impacto de outro modelo apenas na década de 1960 a partir do movimento da Qualidade Total originado no Japão, que deu origem ao Toyotismo.

Chiavenato aponta as seguintes condições-chave da produção para a simplicidade da produção em massa utilizada pelo fordismo com base na Administração Científica:

- A progressão do produto através do processo produtivo é planejada, ordenada e contínua.
- O trabalho é entregue ao trabalhador em vez de deixá-lo com a iniciativa de ir buscá-lo.
- As operações são analisadas em seus elementos constituintes.

Por fim, o sistema fordista de produção adotava os seguintes princípios básicos:

1. **Princípio de intensificação.** Diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
2. **Princípio de economicidade.** Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que o automóvel fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima adquirida. A velocidade de produção deve ser rápida: "o minério sai da mina no sábado e é entregue sob a forma de um carro ao consumidor, na terça-feira, à tarde".
3. **Princípio de produtividade.** Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/Pref. de Salvador – BA/2019) Henry Ford revolucionou o sistema de trabalho industrial, em 1913, ao introduzir a linha de montagem na fabricação dos primeiros Model Ts, em Louisville, Estados Unidos.

Sobre esta nova modalidade de produção industrial, conhecida como "fordismo", assinale a afirmativa incorreta.

- (A) Acrescentou uma forte automação ao paradigma industrial taylorista, melhorando e acelerando o sistema produtivo.
- (B) Caracterizou-se por uma divisão de trabalho que englobava todas as etapas de produção.
- (C) Possibilitou a fabricação de produtos acessíveis ao mercado consumidor em massa.

(D) Permitiu racionalizar o processo produtivo, diminuindo o tempo e os custos da montagem.

(E) Agrupou as mesmas máquinas em setores específicos da fábrica, de forma a otimizar a montagem.

Comentários:

A alternativa A evidencia muito bem o princípio da intensificação, ao passo que a B evidencia o da produtividade. Na letra C e D temos a economicidade como princípio e, por fim, está errada a letra E, pois as máquinas e as condições de trabalho estavam próximas de quem executava as tarefas decompostas e não em um setor específico da fábrica.

2.4 IMPACTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA SOBRE AS PESSOAS

De modo geral, a visão de homem econômico reduz a motivação humana para o trabalho ao fator econômico-financeiro, desconsiderando aspectos importantes como o conteúdo do trabalho para a satisfação. Por essa via, as pessoas não são vistas nem como recursos humanos e nem como colaboradores, mas como mão-de-obra a ser explorada. Além disso, a clara divisão entre quem planeja e quem executa elimina a livre iniciativa.

É preciso entender que a extrema fragmentação, a superespecialização do trabalho e a visão microscópica do homem acaba por alienar as pessoas, que ficam isoladas umas das outras em tarefas rotineiras e repetitivas, que as tornam apêndice de uma máquina. A organização do trabalho ganha, portanto, tendências autocráticas e elimina o crivo individual, o que, nos estudos de McGregor equivale à Teoria X de direção, enfatizando a visão negativista de que os operários são preguiçosos e ineficientes, o que faz basear a gestão no medo e na coerção, ignorando que o trabalhador é um ser humano social e que se relaciona com seus pares.

Destaca-se o foco exclusivo nos aspectos formais estruturais em detrimento da organização social e enfoque relacional. Ainda assim, a teoria enfatizava a segurança, pois, embora os trabalhadores não ganhassem responsabilidades ou reconhecimento, havia um acordo tacitamente estabelecido que lhes garantia a estabilidade e segurança no emprego, dando a ideia de previsibilidade e constância típica dos sistemas fechados.

Por fim, considerado o caráter pioneiro da teoria e sua irreversível contribuição para a TGA, segundo CHIAVENATO, podem ser endereçadas as seguintes críticas à Administração Científica:

- mecanicismo;
- superespecialização alienante do operário;
- visão atômica e microscópica do homem;
- ausência de comprovação científica, a despeito de ser nominada Administração Científica;

- abordagem incompleta, tendenciosa e parcial da organização;
- limitação do campo de aplicação;
- abordagem prescritiva/normativa;
- visão de sistema fechado.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/Pref.SSA-BA/2017) Com relação ao pensamento administrativo, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() Para a administração científica, a prosperidade do empregador e do empregado são interdependentes.

() A supervisão funcional e a unidade de comando são conceitos conflitantes das primeiras escolas de administração.

() A escola de administração científica recebeu esse nome por publicar os trabalhos de comprovação dos seus postulados.

As afirmativas são, respectivamente,

C*(A) V – V – F.

(B) F – V – V.

(C) V – F – F.

(D) F – V – F.

(E) F – F – V.

COMENTÁRIO: É segundo o conceito de homem econômico que a Administração Científica se torna um sistema cooperativo, em que a prosperidade do patrão gera a do empregado e vice e versa. Conforme salientei, Fayol prega o comando único, ao passo que Taylor permite a múltipla subordinação e descentralização da organização funcional. Por fim, a Administração Científica é criticada justamente por padecer de comprovação científica externa quanto a seus postulados, princípios e fundamentação. Letra A.

2.4 TEORIA CLÁSSICA DE ADMINISTRAÇÃO

Vimos que a abordagem clássica abrange duas teorias, certo? Finalizados todos os estudos sobre a Administração Científica, a precursora de todas as demais teorias, é preciso compreender a dinâmica da Teoria Clássica de Administração. Enquanto Taylor empreendia seus esforços nos EUA, Henri Fayol inaugurava os pressupostos básicos para pioneiramente definir Administração e suas funções básicas, consolidando vários princípios gerais de Administração ainda hoje válidos e bastante requeridos.

A Teoria Clássica de Administração, que tem o francês Henri Fayol como seu precursor e principal representante, seguido de teóricos como James Mooney, Urwick e Gulick, representa a corrente anatômico-fisiológica da Administração por sua ênfase na estrutura organizacional. Sua preocupação era aumentar a eficiência por meio da forma e disposição dos órgãos/departamentos da organização e de sua interrelação estrutural.

ATENÇÃO: Enquanto a anatomia considera a estrutura, a fisiologia considera o funcionamento da estrutura: é a visão do alto administrador, de cima para baixo. Considera-se, portanto, os elementos da Administração, suas funções, a departamentalização e os princípios gerais. A Teoria Clássica pode ser considerada a precursora dos organogramas, bem como da forma e disposição hierárquica e de órgãos, departamentos e assessoria na estrutura organizacional.

Se a Administração Científica buscava a eficiência por meio da racionalização trabalho em nível individual, a Teoria Clássica parte da organização e de todo o seu sistema produtivo, com suas partes, órgãos, setores e pessoas. Segundo CHIAVENATO, o estudo de Fayol inaugura a abordagem sintética, global e universal da empresa, com enfoque anatômico e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de Taylor.

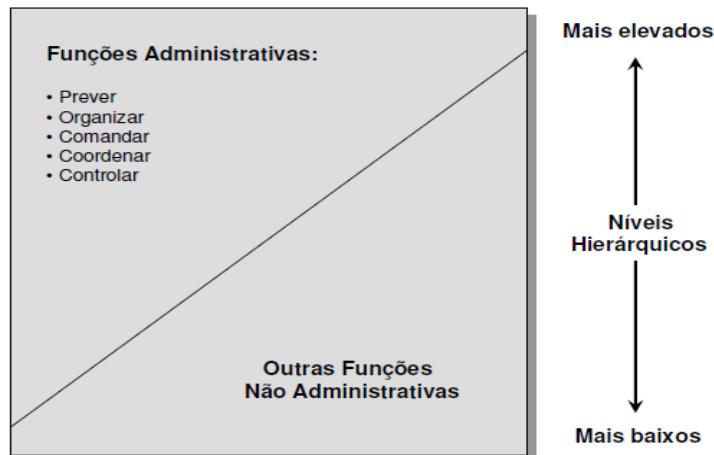
Pela primeira vez, Fayol definiu as funções organizacionais, diferindo as administrativas das não administrativas. Segundo ele, são funções organizacionais, básicas de qualquer empresa:

1. **Funções técnicas**, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. **Funções comerciais**, relacionadas com compra, venda e permutação.
3. **Funções financeiras**, relacionadas com procura e gerência de capitais.
4. **Funções de segurança**, relacionadas com proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. **Funções contábeis**, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. **Funções administrativas**, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções.

Perceba que as funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas. Além de pairarem sobre as demais, as funções administrativas (PO3C) são a Administração e ela é encarregada de formular o plano geral da empresa, constituindo seu corpo social, coordenando esforços e harmonizando atos, regulando as demais funções não-administrativas (Se, Fi, Co, Co, Te).

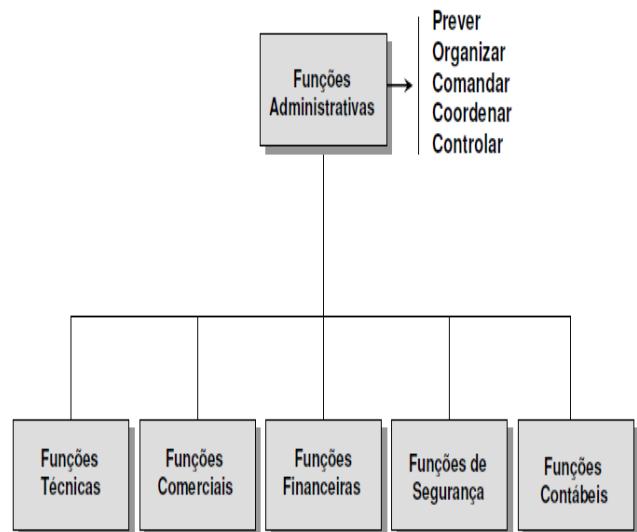
ATENÇÃO: Segundo CHIAVENATO, “na medida em que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa e na medida em que se sobe na escala hierárquica mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas”.

A proporcionalidade da função administrativa



Administrar é, portanto, aplicar o PO3C no SeFiCoCoTe, em que cada função administrativa significa:

1. **Prever.** Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
2. **Organizar.** Constituir o duplo organismo material e social da empresa.
3. **Comandar.** Dirigir e orientar o pessoal.
4. **Coordenar.** Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
5. **Controlar.** Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.



DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/SUSAM – Assistente Administrativo/2014) As afirmativas a seguir estão baseadas em três dos cinco componentes da função administração, como preconizadas por Fayol. Analise-as e assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

- () Planejamento: avalia o futuro e elabora um plano de curto prazo.
() Organização: consolida a estrutura de profissionais, de materiais e de equipamentos para realizar o empreendimento.
() Controle: garante que os planos elaborados e as ordens dadas sejam rigorosamente obedecidos.

As afirmativas são, respectivamente,

- (A) F, F e F. (B) F, V e F. (C) F, V e V. (D) V, F e V. (E) V, V e V.

Comentários:

Questão tranquila que descreve corretamente as três funções listadas, conforme podemos ver no significado de cada função de administração, que estão acima das funções organizacionais não administrativas de segurança, financeira, comerciais, contábeis e técnicas. **Prever** significa visualizar o futuro e traçar o programa de ação. **Organizar** significa constituir o duplo organismo material e social da empresa. **Comandar** significa dirigir e orientar o pessoal. Alternativa E está correta.

Fayol buscava compreender a eficiência por meio da forma e disposição dos órgãos e departamentos de uma estrutura. Para o autor, organização pode adquirir dois significados:

- **Organização como uma entidade social** na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social.

- **Organização como função administrativa** e parte do processo administrativo (como previsão, comando, coordenação e controle). Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e alocar os recursos, definir os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições e relações entre eles.

2.5 Os 14 PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO DE FAYOL

Os 14 princípios gerais de Administração de Fayol

Dentro da abordagem clássica, ninguém foi tão prolixo na elaboração de princípios gerais quanto foi Fayol! Isso evidencia bem o caráter prescrivo/normativo da Teoria Clássica e dá um trabalho danado para você aprender e internalizar todos, afinal, são muito cobrados. Ao estabelecer seus 14 princípios gerais de administração, Fayol valeu-se do estudo de diversos autores e acabou por consolidá-los. Importante ressaltar que tais princípios não estão em desuso nem são obsoletos, conforme você concluirá. Aplicados aos dias atuais, segundo Chiavenato, “os princípios são universais e maleáveis e adaptam-se a qualquer tempo, lugar ou circunstância”. São principais gerais da referida Teoria:

- 1. Divisão do trabalho.** Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
- 2. Autoridade e responsabilidade.** Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
- 3. Disciplina.** Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
- 4. Unidade de comando.** Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
- 5. Unidade de direção.** Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
- 6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais.** Os interesses gerais da empresa devem sobrepor- se aos interesses particulares das pessoas.
- 7. Remuneração do pessoal.** Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.

- 8. Centralização.** Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
- 9. Cadeia escalar.** É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando. Define a cadeia de comando ou hierarquia.
- 10. Ordem.** Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
- 11. Equidade.** Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
- 12. Estabilidade do pessoal.** A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
- 13. Iniciativa.** A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
- 14. Espírito de equipe.** A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/MPE-SC – Auxiliar administrativo/2022) Henri Fayol foi um dos principais pensadores da Teoria Clássica da Administração. Entre suas contribuições, está a formulação das funções do administrador e a proposição de um conjunto de princípios da administração, influenciando o pensamento e a prática administrativa. São princípios da administração, como propostos por Fayol:

- (A) impessoalidade; organização; unidade de comando;
- (B) disciplina; planejamento; hierarquia;
- (C) coordenação; espírito de equipe; unidade de direção;
- (D) estabilidade do pessoal; divisão do trabalho; equidade;
- (E) decisão racional; caráter formal das comunicações; iniciativa.

Comentários:

Entre as alternativas listadas, aquela que contempla apenas princípios preconizados por Fayol é a alternativa D, pois nas demais, não há que se falar em impessoalidade (princípio burocrático), organização (é uma função e não um princípio), planejamento (também uma função e não um princípio), coordenação (também uma função e não um princípio), decisão racional (what?), caráter formal das comunicações (característica da burocracia).

(FGV/IBGE – Coordenado Censitário/2019) O processo de organização é pautado por alguns princípios ou elementos básicos, como preconizado por autores como Fayol e Urwick, entre outros. O grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida e eficiente é conhecido como:

- (A) especialização do trabalho;
- (B) delegação;
- (C) coordenação;
- (D) formalização;
- (E) amplitude de controle.

Comentários:

Conceito recorrentemente cobrado, temos aqui a especialização do trabalho, que nada mais é que a divisão do trabalho entre as pessoas para aumento da eficiência, o que torna correta a letra A. Segundo Sobral e Peci, refere-se ao grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida por um único indivíduo em dada organização.

(FGV/Prefeitura de Manaus – Administrador/2022) Uma das teorias pioneiras da Administração foi a denominada teoria clássica, cunhada pelo engenheiro francês Jules Fayol, em 1916. Embora tenha recebido algumas críticas, à época, essa teoria representou um marco para as organizações,

podendo ser considerada a base da administração atual. Em relação à teoria clássica, assinale a afirmativa correta.

- (A) Valorizava conceitos como equidade e espírito de equipe na organização.
- (B) Partia de uma premissa de que a organização era um sistema aberto.
- (C) Foi responsável por cunhar o termo organização racional do trabalho (ORT).
- (D) Concebeu a linha de montagem móvel como mecanismo de produção.
- (E) Adotava uma visão de “homo administrativo” acerca dos colaboradores da organização.

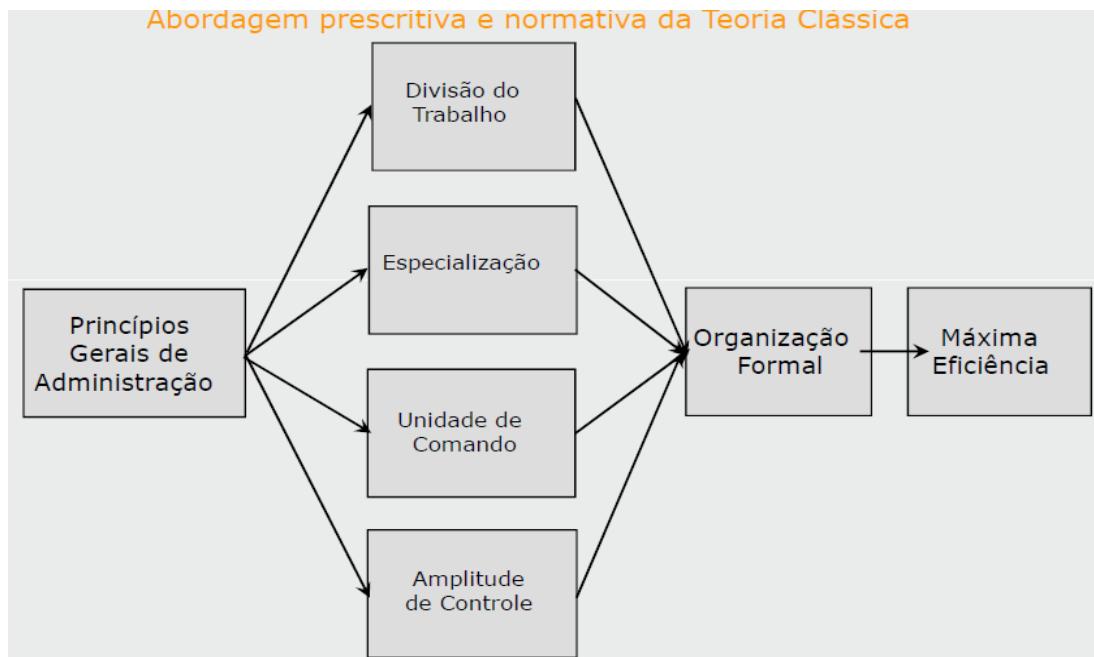
Comentários:

De fato, equidade e espírito de equipe são princípios da Teoria Clássica de Fayol, o que torna correta a alternativa A. Quanto às demais, a organização neste período era concebida como um sistema fechado e previsível e não aberto. A visão de homem adotada neste contexto era de homem econômico, em que a motivação para o trabalho se dava por fatores meramente remuneratório em atendimento de necessidades básicas. Em relação à linha de montagem e à ORT, são conceitos introduzidos e defendidos pela Administração Científica de Taylor e não pela Teoria Clássica de Fayol.

ATENÇÃO: Autores clássicos inauguraram a teoria da administração a partir dos seguintes pontos:

- Administração como ciência (assim como a administração científica);
- Teoria da organização (visão de cima para baixo);
- Divisão do trabalho e especialização (assim como a administração científica);
- Coordenação;
- Linha e staff (assegurado o comando único e a centralização);
- Organização linear (também assegurado o comando único e a centralização).

O esquema abaixo resume bem a dinâmica da Teoria Clássica e sua teoria das organizações:



A despeito de sua contribuição, são endereçadas as seguintes críticas à Teoria Clássica:

- Abordagem simplificada da organização formal;
- Ausência de trabalhos experimentais;
- Extremo racionalismo na concepção de administração;
- Teoria da máquina;
- Abordagem incompleta;
- Sistema fechado.

Por fim, é importante definir os pontos básicos que diferem as posições de Taylor na Administração Científica e de Fayol na Teoria Clássica, bem como a convergência de visões:

Administração Científica (Taylor – EUA) 1903	Teoria Clássica (Fayol – França) 1916
Foco na tarefa	Foco na estrutura
Visão de baixo para cima	Visão de cima para baixo
Utilização de experimentos científicos, estudos de tempos e movimentos, fadiga	Teorização e abordagem anatômico-fisiológica
Precursor da análise e descrição de cargos	Precursor dos organogramas
Organização Funcional	Organização Linear e Linha-Staff
Descentralização e múltipla subordinação	Centralização e unidade de comando
Convergiam quanto aos seguintes pontos:	
<ul style="list-style-type: none"> • Queriam a substituição do improviso e pragmatismo por uma ciência • Só consideravam a organização formal • Desconsideravam a organização informal e as necessidades das pessoas • Adotavam o conceito de homem econômico • Integram a mesma abordagem • Ambos eram engenheiros e tinham influência dessa área de conhecimento • Adotavam visão de sistema fechado • Adotavam uma abordagem prescritiva/normativa 	

2.6 RESUMO

A Abordagem Clássica marca o início dos esforços para a sistematização da Administração enquanto ciência e área de conhecimento. Influenciados pelas transformações pelas quais o mundo passava em decorrência da Revolução industrial, Taylor e Fayol começaram a estruturar suas teorias de modo a substituir o trabalho empírico pelo método científico, aumentando a competência e a eficiência as organizações do século XX, que estavam crescendo em ritmo acelerado, porém desordenado.

Importante destacar que são duas teorias contidas na abordagem clássica. A Administração Científica de Taylor e a Teoria Clássica de Fayol. Portanto, suas teorias convergem quanto à visão de sistema fechado, a abordagem prescritiva/normativa, a orientação exclusiva à organização formal, a adoção do conceito de homem econômico e a influência da engenharia enquanto área de conhecimento.

Taylor era o “administrador do chão de fábrica”. Seu objeto de análise profunda para o aumento da eficiência foi as **tarefas**. Baseado no conceito de **homem econômico** e de vadiagem, aplicou o **método científico** para decompor as tarefas, utilizando os **estudos dos tempos e movimentos** e da **fadiga humana** para produzir mais e melhor, definindo a melhor maneira de se fazer (**the best way**). Assim, as pessoas seriam facilmente controladas por uma **supervisão funcional**, que se baseia na tarefa, na **divisão/especialização do trabalho**, em sua **padronização** e simplificação. A partir do conhecimento da tarefa, uma remuneração única é estabelecida, pagando-se **prêmios remuneratórios por excedente de produção**. São seus princípios básicos:

- Planejamento
- Preparo
- Controle
- Execução

Além disso, podem ser sumarizados princípios como a prosperidade entre patrões e empregados, a cooperação ao invés do individualismo e o cientificismo, traduzido pela aplicação da Organização Racional do Trabalho (ORT).

Em decorrência de tais estudos, surgiu um modelo de produção bastante difundido pelo século XX, que aplicou os princípios e orientações à indústria automobilística e serviu de paradigma para todas as demais indústrias, o Fordismo (ressalta-se que não se trata de uma teoria administrativa). São seus princípios:

- Intensificação
- Economicidade
- Produtividade

Diferentemente de Taylor, Fayol tinha a visão do alto administrador. Seu objeto de análise para o aumento da eficiência foi a **estrutura** da organização como um todo. Seu pioneirismo reside em estabelecer as funções da organização, diferindo as funções de administração (que são superiores) das funções não-administrativas (que são regidas pelas anteriores). Ao todo, são seis funções organizacionais. A função administrativa se divide em cinco:

Funções Organizacionais	Funções Administrativas
<ul style="list-style-type: none"> • Administrativas • Segurança • Financeiras • Comerciais • Contábeis Técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão • Organização • Comandar • Coordenar • Controlar

Por fim, Fayol traçou 14 princípios gerais de administração, ainda bastante influentes na realidade das organizações formais modernas:

- 1.** Divisão do trabalho.
- 2.** Autoridade e responsabilidade.
- 3.** Disciplina.
- 4.** Unidade de comando.
- 5.** Unidade de direção.
- 6.** Subordinação dos interesses individuais aos gerais.
- 7.** Remuneração do pessoal.
- 8.** Centralização.
- 9.** Cadeia escalar.
- 10.** Ordem.
- 11.** Equidade.
- 12.** Estabilidade do pessoal.
- 13.** Iniciativa.
- 14.** Espírito de equipe.

3. TEORIA BUROCRÁTICA

Se eu começar essa aula dizendo a você que a burocracia é boa, como você vai reagir? E se eu afirmar que ela tem com vantagem acelerar as decisões? Se você pensou que sou maluco e defende que a burocracia é algo horrível, vem comigo porque vou tirá-lo agora do grande percentual de pessoas com essa percepção equivocada da burocracia. Vamos começar estudando a etimologia da palavra:

BUREAU + KRATOS

(escritório em francês) +
(poder em grego)

O que é diferente de

ARISTOS + KRATOS

(melhores em latim) +
(poder em grego)

A burocracia, conforme analisa-se na etimologia da palavra, é um modelo impessoal, em que o poder não reside em pessoas, mas nos cargos formais ocupados por elas dentro dos “escritórios” ou na administração. Portanto, apresenta sentido totalmente diverso da aristocracia, que se trata do “governo dos melhores”, residindo o poder sobre pessoas, de forma arbitrária e pessoal, tais quais as praticadas em formas tradicionais de dominação. Enquanto teoria administrativa, a burocracia faz surgir a “teoria das organizações” e está em total consonância com a modernização do Estado e com o despontar do capitalismo, sob a égide da ética protestante.

Ainda que os estudos weberianos façam surgir a teoria administrativa somente em 1909, a burocracia clássica surge na era vitoriana, em

contraposição ao nepotismo cruel e tendencioso de práticas administrativas arbitrárias da aristocracia vigente. Na verdade, o surgimento da burguesia e a Revolução Francesa marcam o Estado Moderno com vistas ao combate a práticas déspotas e absolutistas, que não dividiam o bem público do privado e não garantiam o direito à propriedade e à segurança jurídica.

Economista e fundador da sociologia moderna, o alemão Max Weber formulou um modelo moderno de burocracia que representava o ideal das organizações do século XX. Logo, ao se pensar sobre burocracia, devem ser traçadas as suas várias características e vantagens, pois trata-se do modelo seminal weberiano, ou seja, a burocracia ideal. Com foco estruturalista, Weber preocupava-se com a racionalidade organizacional, ou seja, com a relação entre os meios e recursos utilizados e os objetivos a serem alcançados. Racionalidade confunde-se com a máxima eficiência, que na definição mais usual é alcançada pela a correta adequação entre os meios e os fins (objetivos).

Ainda eu Max Weber seja contemporâneo de Taylor e Fayol, ele não integra a Abordagem Clássica. Na verdade, a Teoria da Burocracia e a Teoria Estruturalista integram juntas uma outra abordagem, a Estruturalista. Com foco estrutural, Weber formula uma teoria das organizações que tem como características básicas ser um sistema social formal, imenso, profissional e meritocrático.

ATENÇÃO: A Teoria Burocrática reafirma muitos princípios da abordagem clássica, em especial, princípios de Fayol, como os da centralização, unidade de comando, hierarquia, divisão do trabalho. Porém, diferencia-se da abordagem clássica pela aplicação do caráter legal das normas. Além disso, a teoria burocrática não se preocupa em traçar princípios gerais, mas em definir o que é a organização burocrática, evidenciando a abordagem descriptiva/explicativa e não mais prescritiva/normativa.

Devo ressaltar mais uma vez para que não ocorram equívocos: a burocracia, enquanto teoria das organizações, deixa de ter caráter prescritivo/normativo, tal qual ocorria com a abordagem clássica e, consequentemente, com as teorias de Taylor e Fayol. Isso porque o pensamento clássico preocupava-se em prescrever e determinar os princípios e o *modus operandi* das organizações para que elas fossem mais eficientes, porém, não havia a preocupação em defini-las, determinando-lhes as características e o funcionamento. Ao contrário da escola clássica, a teoria burocrática procura definir tais características, ganhando ênfase menos hermética, ainda que seja uma abordagem de sistema fechado. Para que fique claro tal apontamento, necessária se faz a transcrição exata do que diz Chiavenato:

“Em vez de estabelecer como o administrador deverá lidar com as organizações, o modelo burocrático preocupa-se em descrever, analisar e explicar as organizações, a fim de que o administrador escolha a maneira apropriada de lidar com elas, levando em conta sua natureza, tarefas, participantes, problemas, situação, restrições etc., aspectos que variam intensamente. A Teoria da Burocracia se caracteriza por uma abordagem descriptiva e explicativa. Essa abordagem tem a vantagem de proporcionar um conhecimento profundo sobre o objeto de estudo e uma ampla flexibilidade e versatilidade na solução dos problemas, sem a preocupação de confiná-la a prescrições ou normas pré-fabricadas visando a uma aplicação universal”.

O que mais a Teoria Burocrática guarda de comum com a Abordagem Clássica? Ela também conta com a divisão do trabalho e especialização, tem visão de sistema fechado e, ainda que seja influenciada pela sociologia (e não mais pela engenharia), a burocracia só se dirige à organização formal, negligenciado a estrutura informal, assim como fizeram as outras duas teorias dentro da Abordagem Clássica.

Bom, a burocracia adota a profissionalização e o tecnicismo, mas o faz considerando um elemento importante e inovador: o caráter legal das normas. A codificação de um sistema pródigo de normas e leis é essencial para o

conceito de burocracia, que em sua etimologia já prenuncia o seu caráter impessoal. Sumarizando, assim podem ser postas as bases essenciais do modelo burocrático:

- Baseada em normas legais;
- Impessoalidade;
- Meritocracia;
- Centralização e controle hierárquico;
- Formalismo;
- Profissionalização e tecnicismo;
- Impessoalidade e meritocracia.

A burocracia é um modelo baseado em cargos e não em pessoas. Ela retira sua legitimidade das normas legais, que fundamentam o funcionamento das organizações burocráticas. De sua característica essencial, a impessoalidade, deriva outros importantes conceitos, o de meritocracia.

ATENÇÃO: O concurso público que você vai fazer obedece a normas e princípios essencialmente burocráticos, sendo a tradução da impessoalidade e da meritocracia. Ao traçar critérios para a seleção, dá igualdade de oportunidades, define previamente os conhecimentos necessários, parametrizando a escolha impessoal a ser feita entre os que obtiverem melhores resultados, objetivamente falando. A meritocracia também ressalta o caráter técnico: o ocupante do cargo será empossado em razão da comprovação e todos os seus conhecimentos verificados na prova em questão.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/IMBEL – Analista Administrativo/2021) A Teoria da Burocracia, desenvolvida por Weber, é frequentemente associada a um conceito negativo, de lentidão e excesso de formalismo e regras, mas ela foi responsável por

trazer propostas e ideias importantes para a administração, principalmente no âmbito estatal. Assinale a opção que indica uma dessas propostas.

- (A) Redução da meritocracia.
- (B) Flexibilidade no processo decisório.
- (C) Descentralização da cadeia de comando.
- (D) Formalização das competências técnicas.
- (E) Evolução dos aspectos subjetivos organizacionais.

Comentário:

A burocracia é um modelo racional-legal, em que o poder deriva do cargo e não das pessoas. Portanto, é impessoal, profissional, formal e meritocrática. Além disso, por desconfiar das pessoas, enrijece o controle técnico, com centralização e foco no controle de processos *a priori*. Assim, não há que se falar em redução da meritocracia, em flexibilidade, em descentralização e evolução de aspectos subjetivos, mas no fortalecimento do tecnicismo e suas competências profissionais, com bastante formalização, padronização, planejamento e previsibilidade. Logo, está correta a alternativa D.

(FGV/TJGO – Analista Administrativo/2014) O modelo burocrático weberiano é um modelo organizacional que desfrutou notável disseminação nas administrações públicas durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber, porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características (Secchi, 2009, p. 350). Ao tratar do modelo burocrático weberiano, é possível afirmar que ele:

- (A) apoia-se na autoridade carismática como fonte de poder dentro das organizações;
- (B) valoriza remunerações diferenciadas para empregados que desempenham tarefas semelhantes;
- (C) utiliza a separação entre planejamento e execução das atividades no contexto organizacional;

(D) volta seu foco às necessidades dos cidadãos para construção das políticas públicas;

(E) alcança alto grau de personalismo e clientelismo devido às suas características teóricas.

Comentários:

A burocracia, conforme visto anteriormente, adota a forma de dominação racional-legal, baseada em normas legais, portanto, não se falando em domínio carismático ou tradicional, uma vez que não se baseia nem nas pessoas e nem nos costumes. Todos os benefícios e comportamentos são previamente pensados, as carreiras são formuladas com sua progressão e padrão remuneratório. Contudo, a burocracia tem como característica o foco excessivo nos processos, com extrema autorreferência e dificuldade com seu público-alvo, que no caso da administração pública, são os cidadãos. Por sua vez, a burocracia nasce para combater práticas pessoais, nepotistas e clientelistas, uma vez que adota o caráter técnico, formal, impessoal e meritocrático. Por assim considerar, está correta a alternativa C, pois de fato são separadas as funções de planejamento e execução, em momentos distintos e por atores diversos, traço marcante da burocracia enquanto modelo de gestão.

E se eu perguntar a você acerca da alta direção dos Poderes constitucionalmente estabelecidos? O que me diria? Os Cargos lá ocupados obedecem a critérios estritamente burocrático segundo a visão weberiana e, portanto, meritocráticos? Na obra Economia e Sociedade de Max Weber o autor define que o topo da dominação não se dá de forma essencialmente burocrática, pois obedece ao caráter mais político que meritocrático. A alta direção, por assim dizer, deveria ser ocupada por profissionais em administrar e gerir a coisa pública, pois o político não é administrador.

ATENÇÃO: Os estudos weberianos política de administração. O político (eleito), o é por vocação. O administrador (nomeado), o é por profissão. Porém, no topo da dominação, normalmente, não há a forma puramente burocrática, pois, como acontece na direção da Administração Superior do Estado brasileiro, por exemplo, o Presidente é eleito e não nomeado.

Outra base importante dos estudos weberianos é sobre as formas de dominação. Antes de explicar, eu pergunto: a dominação exercida por Hitler sobre os alemães na Segunda Guerra Mundial sob o pressuposta da superioridade ariana, gerando o holocausto, foi uma forma legítima de dominação? Segundo Weber, sim! Para ele, a dominação sempre será legítima, desde que os dominados aceitem a dominação imposta. Agora se eu pergunto acerca da racionalidade da dominação, o que você teria você me responderia? Foi racional? Agora sim, a resposta é não. Abaixo, apresento três formas de dominação **legítimas**, ressaltando que somente a forma **burocrática é tanto legítima quanto racional**.

3.1 FORMAS DE DOMINAÇÃO SEGUNDO WEBER

As formas de dominação estão associadas ao uso do poder e, desde que reconhecidas pelos dominados e aceitas, são legítimas. Cada forma, portanto, define um tipo específico de sociedade, classificados em sociedade tradicional, sociedade carismática e sociedade racional/burocrática. Vejamos abaixo como funcionam as respectivas formas de dominação:

Domínio Tradicional: Predomínio de características patriarcais, déspotas, patrimonialistas e históricas. Trata-se de uma ordem vigente não contestada, que sempre foi e sempre vai ser como estabelecida. É exemplo do que ocorre em clãs, tribos, na sociedade medieval, em gerontocracias, no sultanismo ou nas monarquias absolutistas. Não é uma forma racional de dominação, ainda que seja legítima. Pode ser transmitida por herança e é conservadora. Seu aparato administrativo é composto, ou por pessoas que são servidores pessoais do senhor, que dele dependem (forma patrimonial), ou por vassalos e suseranos, que são aliados do senhor e prestam a ele lealdade e fidelidade, tendo autonomia quanto à criação de suas próprias rendas (forma feudal).

Domínio Carismático: O exercício do poder recai sobre uma pessoa, que possui características únicas, místicas, divinas, arbitrárias. Seria o carisma, ou, segundo Weber, uma qualidade extraordinária e indefinível de uma pessoa. É exemplo o domínio exercido por Ford, Hitler, Kennedy, Che Guevara, entre outros. Normalmente, surge em contestação a uma ordem social vigente, típica de revolucionários. É instável, indelegável e não passível de herança ou transmissão. Assim como a forma tradicional, ainda que seja um domínio legítimo, não é racional.

Domínio Legal, Racional ou Burocrático: As ordens são aceitas justificadamente, pois os comandos derivam de normas legais e não de pessoas. Além de legítimo o domínio, é também racional. Trata-se de uma autoridade técnica, profissional, meritocrática e administrada. O aparato administrativo da dominação legal é justamente a burocracia, que possui, em sua forma mais pura, funcionários nomeados e não eleitos, com relações

definidas por regras impessoais e escritas, que dão forma à hierarquia, aos direitos e deveres dos ocupantes de cargos, promoção, treinamento e recrutamento. Há total previsibilidade do comportamento, o que garante a estabilidade do sistema.

Chiavenato resumo os domínios e tipos de sociedade por meio do quadro abaixo:

TIPOS DE SOCIEDADE	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS	TIPOS DE AUTORIDADE	CARACTERÍSTICAS	LEGITIMAÇÃO	APARATO ADMINISTRATIVO
Tradicional	Patriarcal e patrimonialista. Conservantismo	Clã, tribo, família, sociedade medieval	Tradicional	Não é racional. Poder herdado ou delegado. Baseada no "senhor"	Tradição, hábitos, usos e costumes	Forma patrimonial e forma feudal
Carismática	Personalista, mística e arbitrária. Revolucionária	Grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução	Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no "carisma"	Características pessoais (heroísmo, magia, poder mental) carismáticas do líder	Inconstante e instável. Escolhido pela lealdade e devação ao líder e não por qualificações técnicas
Legal, racional ou burocrática	Racionalidade dos meios e dos objetivos	Estados modernos, grandes empresas, exércitos	Legal, racional ou burocrática	Legal, racional, impessoal formal. Meritocrática	Justiça da Lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas	Burocracia

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/IBGE – Agente Censitário/2022) Ao longo de suas obras, Weber abordou diversos tipos legítimos de dominação para descrever as formas de exercício do poder. Com essa referência, considerando que um processo de escolha dos cargos de chefia do IBGE seja realizado por meio de regras estabelecidas no seu estatuto e regulamentos internos, é correto afirmar que ele segue um modelo de poder:

- (A) Carismático.
- (B) Tradicional.
- (C) Liberal.
- (D) Econômico.
- (E) Racional-Legal.

Comentários:

A dominação burocrática é feita com base em normas legais. Conforme dito anteriormente, todas as formas de dominação são legítimas, mas apenas a burocrática é racional, pois não baseada nem em pessoas e nem em costumes, mas segundo o caráter legal. Portanto, está correta a alternativa E.

(FGV/DPE-RJ – Administração/2014) A dominação em geral é um fenômeno que permeia a maioria dos tipos de ação social, inclusive as relações econômicas e políticas. A dominação pode ser fortalecida de duas formas: por meio da legitimação e/ou por meio de uma equipe administrativa. Weber mostra que cada forma de dominação corresponde a um formato específico de administração e cada uma dessas administrações é organizada e remunerada de maneira distinta. O tipo de dominação caracterizado pela obediência inspirada pelo caráter extraordinário do líder é

- (A) legal.
- (B) patrimonialista.
- (C) carismática.
- (D) feudal.
- (E) organizacional.

Comentários:

Quando a dominação se baseia nas características pessoais de um líder, temos o exemplo da dominação carismática. Ela é personalística, de modo que não haja um sucessor natural para aquele líder, considerado assim pelo fascínio que exerce sobre os dominados, dado o seu caráter místico, arbitrário, extraordinário. Não se trata de uma forma racional de dominação, mas permanece sendo legítima. Portanto, está correta a alternativa C.

Lembra quando falei que a Teoria Burocrática era descriptiva/explicativa e não prescritiva/normativa? Pois é, justamente por ser assim ser é que os estudos weberianos conduzem ao apontamento de características e vantagens da burocracia enquanto **modelo ideal de organização do século XX**. Tal modelo é um sistema pródigo de normas legais que garantem a total previsibilidade do comportamento humano, o que se denomina **racionalidade absoluta**. Por esse viés, a organização burocrática é uma máquina perfeita, com total controle, ordem e constância. Isso porque a burocracia é um modelo que desconfia das pessoas.

ATENÇÃO: O modelo burocrático parte do princípio da desconfiança, pois acredita que as pessoas tendem a usurpar o poder, o que justifica a impessoalidade e o controle cerrado sobre a atividade humana segundo critérios legais previamente definidos, utilizados como meios de garantir a previsibilidade e a máxima eficiência pela adequação entre meios e fins. Como características burocráticas, podem ser apontadas:

É importante destacar que a impessoalidade advém justamente das normas e regulamentos e de seu caráter legal. Além disso, para a burocracia não vale o que é somente dito. Tudo deve ser documentado. Portanto, devem ser formais as comunicações. Para garantir a eficiência, assim como na abordagem clássica, divide-se o trabalho de modo racional, vertical e horizontal. As relações são regidas por normas, o que garante a

impessoalidade e a hierarquia de autoridade. Os procedimentos e rotinas são documentados para a devida previsibilidade e constância.

Quanto ao provimento, os ocupantes dos cargos são nomeados por serem profissionais capacitados, respaldados pela meritocracia e tecnicismo. No âmbito da Administração Pública, o concurso público é a fiel representação disso. Uma vez nomeados pelo superior hierárquico, os funcionários burocratas ocuparão um cargo por tempo indeterminado, receberão salário, farão parte de uma carreira em que serão promovidos até a aposentadoria, mas não possuirão a propriedade dos meios de produção, ou seja, a organização é dona e mantém as máquinas e equipamentos enquanto os funcionários as utilizam.

ATENÇÃO: A burocracia enquanto teoria administrativa é cabível a qualquer tipo de organização, sendo considerada o modelo ideal das organizações do século XX, segundo os estudos weberianos. Há uma forte tendência de as pessoas tentarem “isolar” a burocracia no âmbito das instituições públicas quando na verdade ela apresenta características, vantagens e disfunções também aplicáveis a empresas privadas. O que é correto afirmar disso é que, atualmente, são as organizações públicas que mais apresentam características burocráticas, sofrendo muitas vezes de “burocratização”.

Segundo o modelo seminal weberiano, são características burocráticas:

1. Caráter legal das normas e regulamentos
2. Caráter formal das comunicações
3. Caráter racional e divisão do trabalho
4. Impessoalidade nas relações
5. Hierarquia da autoridade
6. Rotinas e procedimentos padronizados
7. Competência técnica e meritocracia
8. Especialização da administração

9. Profissionalização dos participantes
10. Completa previsibilidade do funcionamento (racionalidade absoluta)

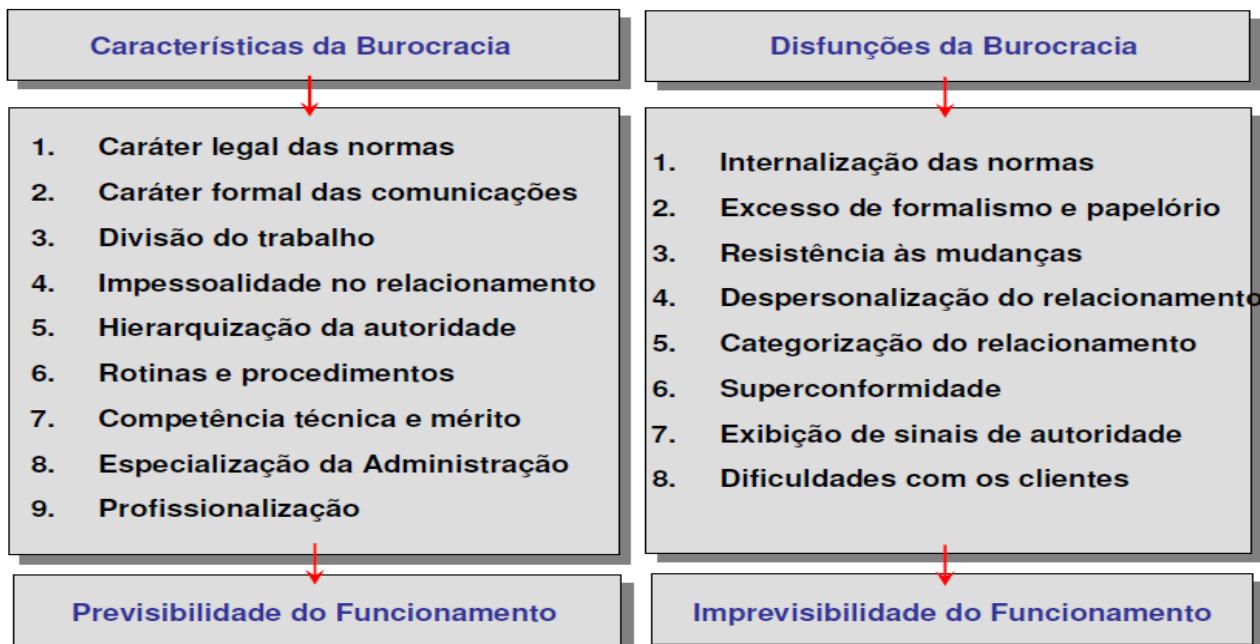
Além das características apontadas, o estudo weberiano enumera uma série de vantagens, o que reforça as características de modelo ideal:

1. Racionalidade
2. Precisão na definição do cargo e da operação
3. Rapidez nas decisões
4. Univocidade de interpretação
5. Uniformidade de rotinas e procedimentos
6. Continuidade da organização
7. Redução do atrito entre as pessoas
8. Constância
9. Confiabilidade
10. Benefícios para as pessoas na organização

Como nem tudo são flores, o modelo idealizado por Weber apresentou uma série de características boas e vantagens, mas na prática do modelo surgiram uma infinidade de problemas, as denominadas **disfunções burocráticas**.

Além de Max Weber, outros autores dedicaram-se ao estudo da burocacia enquanto teoria das organizações. Porém, alguns deles passaram a analisar, a partir do modelo ideal, os problemas apresentados pelas organizações que se propuseram a implantar o modelo burocrático. Assim surgem, a partir dos estudos de Merton, as disfunções burocráticas, que podem ser conceituadas como desvios ou exageros das características originais weberianas, culminando em consequências inesperadas e imprevistas e, portanto, na ineficiência.

ATENÇÃO: As disfunções ocorrem não no modelo ideal, mas na prática. Toda vez que uma característica do modelo burocrático é exagerada ou desvirtuada pelo homem, ocorrerá uma disfunção, gerando imprevisibilidade do comportamento e a consequente ineficiência do sistema organizacional.



DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/SEE-PE/2016) Segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma organização onde a “papelada” se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes. O conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário. Para ele, a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

Relacione as características e disfunções da burocracia às respectivas situações.

1. Características da burocracia.
2. Disfunções da burocracia.

- () Normas e regulamentos.
- () Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.
- () Racionalidade e divisão do trabalho.
- () Resistência às mudanças.
- () Impessoalidade nas relações.

Assinale a opção que indica a relação correta, de cima para baixo.

- (A) 1 – 2 – 1 – 2 – 1
- (B) 1 – 1 – 2 – 2 – 1
- (C) 1 – 2 – 2 – 2 – 2
- (D) 2 – 2 – 2 – 2 – 2
- (E) 2 – 1 – 2 – 1 – 2

COMENTÁRIO: Conforme se pode observar, a questão foi toda copiada e colada do quadro explicativo do livro do Chiavenato, mostrado logo acima.
Letra A.

Para Merton, não existe uma organização totalmente racional e o formalismo não tem a profundidade defendida por Max Weber. O motivo: a burocracia sofre transformações quando operada por homens e, a participação deles, faz com que toda a previsibilidade do comportamento, que deveria ser a maior consequência da organização, escape ao modelo preestabelecido. Weber não considerou a organização informal e nem a variação do comportamento humano nas organizações e é justamente ela quem aparece como fator de imprevisibilidade nas burocracias. Não há como se padronizar o comportamento humano. Mesmo porque, a Teoria Burocrática, além de visão de sistema fechado, não considerava a organização informal, representada pela rede de relações interpessoais.

Conforme havia alertado, o senso comum costuma relacionar as características burocráticas às disfunções, como se uma coisa só fossem. Contudo, para fins de prova, é preciso definir que as características pertencem ao modelo ideal, ao passo que as disfunções são inerentes à prática da burocracia nas organizações. O excesso de controle, característica tipicamente burocrática, objetiva a racionalidade absoluta e a completa previsibilidade do comportamento, o que gera a eficiência. Ainda em relação ao controle, o seu rigor e excesso na prática burocrática acabam por gerar as disfunções e, com ela, a ineficiência e imprevisibilidade, o que evidencia o gráfico abaixo, apresentado por Chiavenato:



Abaixo, pontuarei algumas questões interessantes acerca das disfunções burocráticas:

- Marcadamente, a prática burocrática acaba por gerar a inversão entre meios e fins. O propósito do burocrata passa a ser o cumprimento das normas e procedimentos e não o alcance do resultado. O fim, portanto, passa a ser a execução dos meios predefinidos em normas legais.
- O excesso de normas acaba por gerar a internalização delas, que são seguidas à risca, sem que sejam contestadas, fazendo surgir a superconformidade.

- Por padronizar procedimentos e processos, a burocracia acaba por incutir um senso de segurança e de estabilidade que acarreta a aversão a mudanças por parte das pessoas.
- A impessoalidade, quando levada ao extremo, ocasiona a despersonalização do tratamento e com ela, a dificuldade de lidar com o público-alvo, que mantém com as organizações burocráticas relações conflitivas, pois o mais importante é tratar a todos de modo igual, ainda que seja ruim esse tratamento e orientado somente ao cumprimento dos procedimentos.
- Quanto ao corpo funcional, as pessoas deixam de ser pessoas e passam a ser uma matrícula pela ocupação em um cargo.
- Pelo excesso de controle, de centralização e de hierarquia, a amplitude de controle tende a ser baixa, com distorções nas comunicações e baixa autonomia para os níveis operacionais, o que gera, além de lentidão, a ineficiência no atendimento ao público.
- Por dar bastante ênfase na divisão do trabalho, centralização e hierarquia, a burocracia tende a categorizar o relacionamento, agrupando em grupos aqueles que detêm mesmo grau de autoridade e responsabilidade, fragmentando a organização em um sistema de “castas”, em que só os “iguais” se relacionam entre si.
- As decisões estão sempre vinculadas aos níveis superiores, detentores de maior poder, que fazem questão de mostrar sinais de autoridade, definindo quem manda e quem obedece por meios de estímulos visuais, símbolos e identificações, tais como as vestes da igreja católica segundo os níveis eclesiásticos, bem como nas organizações militares com os brasões, uniformes e medalhas. Já reparou que, normalmente, o nível de maior hierarquia encontra-se no último andar dos edifícios? É tipo, “próximo de Deus e acima de todos”.
- A burocracia acaba por isolar os indivíduos em funções rotineiras e repetitivas, com extrema autorreferência, o que faz com que se perca a

visão global dos objetivos da organização para enfatizar o mero cumprimento específico de uma tarefa.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/CGU – Técnico Federal de Finanças e Controle) Veja a seguir a tirinha do cartunista argentino Quino. Nela, o termo “burocracia” está sendo usado com um sentido negativo.



Entretanto, conforme elucidado pelo sociólogo Robert Merton, o que é entendido como algo negativo na burocracia são suas disfunções, e não o modelo em si. Nesse sentido, uma das disfunções da burocracia identificada por Merton é a:

- (A) impessoalidade nas relações entre os funcionários;
- (B) instabilidade da ordem vigente;
- (C) perda da visão do conjunto dos objetivos organizacionais;
- (D) baixa conformidade com rotinas e procedimentos;
- (E) ausência de sinais de autoridade.

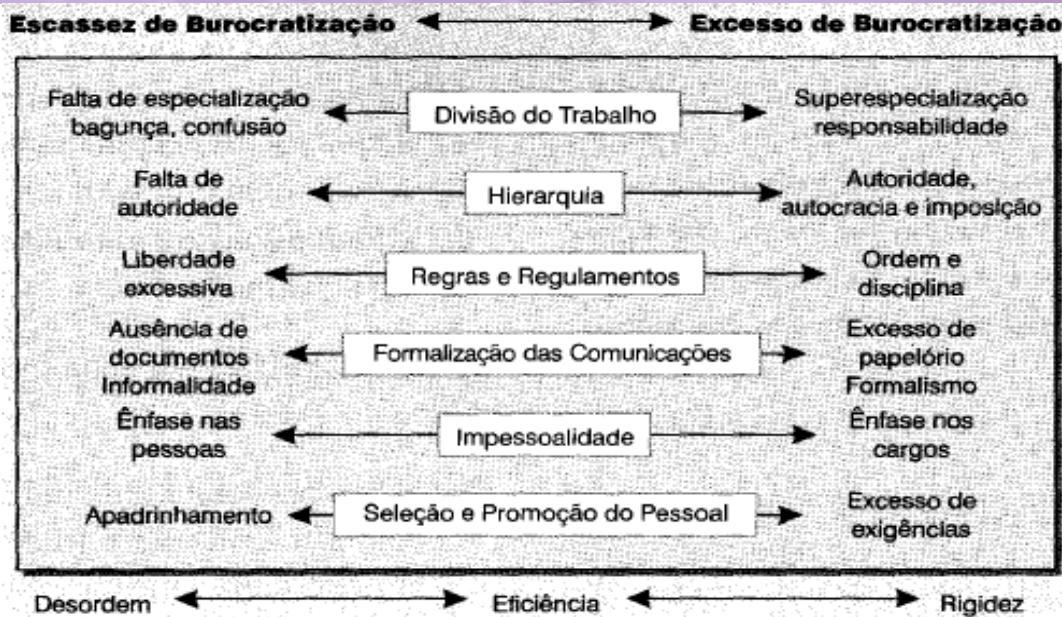
A burocracia tem como características a alta conformidade com rotinas e procedimentos, a impessoalidade e a estabilidade do sistema, o que não se pode chamar de disfunções. Na verdade, as disfunções são desvios os exageros das características originais preconizadas pelo estudo weberiano. Nesse sentido, está correta a alternativa C, pois trata de um problema gerado

pela burocracia, sua extrema fragmentação, autorreferência e perda da visão global dos objetivos da organização, portanto. Também é uma disfunção a apresentação de sinais de autoridade e não a sua ausência.

Por fim, é importante entender que a burocracia em si não é ruim. Na verdade, seu grande objetivo é a manutenção de um nível máximo de eficiência. Seu grande deslize foi desconsiderar a existência da organização informal e sua imprevisibilidade, geradora de boa parte das disfunções apontadas. Mesmo nos dias de hoje, a burocracia apresenta características essenciais que modulam o comportamento das organizações, notadamente nas organizações públicas. Porém, ressalto mais uma vez, é preciso ter em mente que a burocracia não se encontra circunscrita às organizações públicas, mas se orienta a toda e qualquer organização, independentemente do porte, do tipo, ou área de atuação, se com ou sem fins lucrativos.

ATENÇÃO: As organizações apresentam certos graus de burocratização, que devem ser entendidos para responder às necessidades de consistência interna e de adaptação externa das organizações. Segundo Chiavenato, a burocracia tem sido analisada em um *continuum*, em que não há uma maneira absoluta de presença ou ausência burocrática, destacando-se deis dimensões básicas a serem analisadas:

1. Divisão do trabalho baseado na especialização funcional;
2. Hierarquia de autoridade;
3. Sistema de regras e regulamentos;
4. Formalização das comunicações;
5. Impessoalidade no relacionamento entre as pessoas;
6. Seleção e promoção baseadas na competência técnica.



(FGV/TCM-SP/Agente de Fiscalização – Administração/2015) A transição de um modelo burocrático de gestão para um modelo gerencial pode gerar um hibridismo de práticas de gestão que vão desde o excesso até a escassez de burocratização, trazendo consequências capazes de levar à desordem. É um exemplo de escassez de burocratização:

- (A) formalização das comunicações em documentos;
- (B) superespecialização e responsabilização;
- (C) destaque aos cargos e às exigências;
- (D) foco nas disciplinas com base em regras;
- (E) ênfase nas pessoas e na liberdade de ação;

Comentários:

A questão foi diretamente retirada do livro do Chiavenato, do gráfico que acima expus! Conforme se pode perceber, quanto à impessoalidade, a escassez de burocracia pode gerar uma grande ênfase nas pessoas, característica que levará à desordem do sistema organizacional. A eficiência estaria no meio termo e o excesso de burocracia levaria à rigidez. Logo, está correta a alternativa E.

3.2 RESUMO

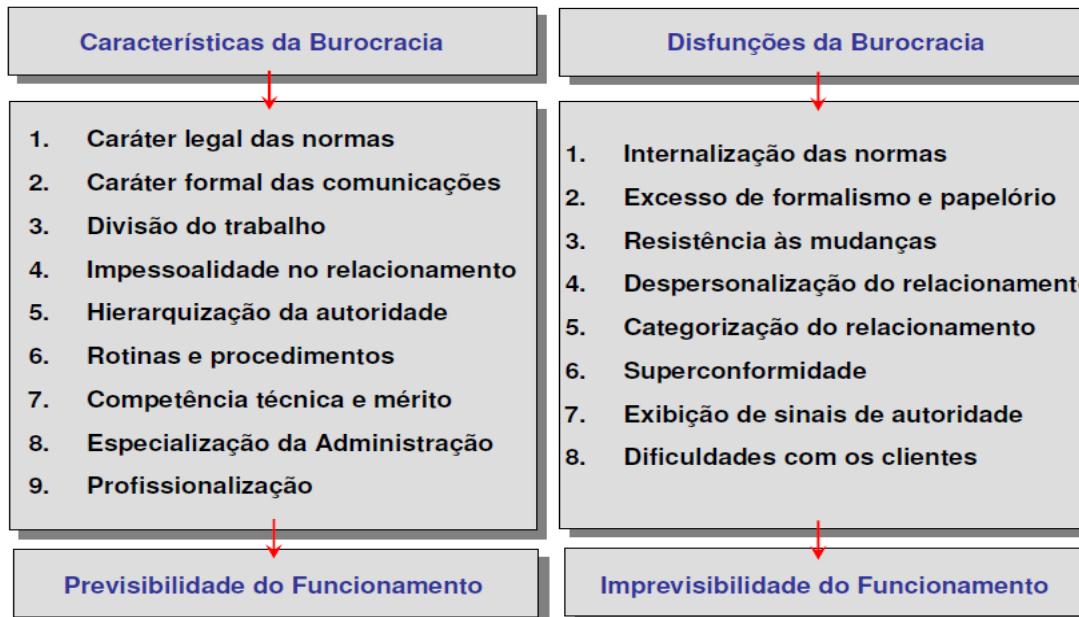
A Teoria Burocrática inaugura nova abordagem nas teorias administrativas, agora não mais influenciada pela engenharia, mas pela sociologia. Max Weber, sociólogo alemão, com foco na estrutura, funda as bases do modelo ideal para as organizações do século XX.

Ainda que a burocracia guarde estreita relação com os princípios clássicos, não integra sua abordagem, mas faz parte da abordagem estruturalista. Com isso, abandona o caráter prescritivo/normativo, valendo-se do estudo das organizações pelo viés descritivo/explicativo. Entre os aspectos convergentes com a abordagem clássica, há a divisão do trabalho, a centralização, a especialização e a cadeia de comando. Além disso, também adota uma visão de sistema fechado, valorizando a organização formal e negligenciando as relações interpessoais. Diferencia-se principalmente devido à fonte de legitimidade de seus pressupostos, que são as normas legais.

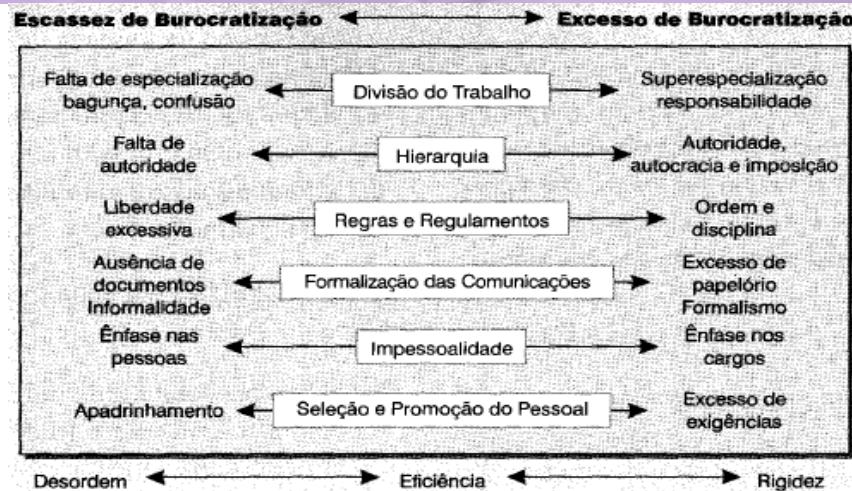
Para justificar a Teoria Burocrática, Weber analisa três tipos de sociedade (tradicional, carismática e burocrática), com suas respectivas formas de dominação, em que todas são legítimas, mas somente a burocrática é racional. O domínio tradicional respalda-se na tradição, na ordem vigente daquilo que foi e permanece, seu caráter costumeiro e histórico. O domínio carismático é personalístico e baseado em características arbitrárias de alguém que exerce certo fascínio, o que normalmente acontece com revolucionários e partidos políticos. O domínio burocrático evidencia-se pelo modelo racional-legal e com ele carrega o aspecto formal, impessoal, profissional e meritocrático.

Por se referir ao modelo ideal weberiano, a Teoria Burocrática apresenta uma série de características essenciais e vantagens. Sua base enfatiza o controle, uma vez que acredita que o homem tende a usurpar o poder. Por isso se estabelece um sistema pródigo de normas legais para garantir a previsibilidade do comportamento humano e a racionalidade absoluta como meio de obtenção da eficiência. Contudo, a prática da burocracia trouxe

consigo uma série de problemas conhecidos como disfunções burocráticas, que são desvios ou exageros das características apontadas pelo modelo weberiano que, ao contrário do que se esperava, trouxe a imprevisibilidade e a ineficiência pelo excesso de controle.



Por fim, cumpre destacar que a burocracia enquanto teoria administrativa trouxe uma série de contribuições para o estudo das organizações formais modernas e está presente em qualquer que seja o empreendimento organizacional, seja ele público ou privado, com ou sem fins lucrativos. Ainda assim, as instituições públicas são as que apresentam níveis mais altos de burocratização e, em consequência disso, suas disfunções ficam mais nítidas. Assim como tudo, a burocracia por si não é ruim. É preciso que se observe o grau de aplicação, pois a diferença entre o remédio e o veneno é a dose.



4. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

As primeiras teorias administrativas buscavam uma maior eficiência em razão do crescimento acelerado e desordenado das organizações do início do século XX, mas até o advento da Teoria das Relações Humanas, só enxergavam a organização por seus mecanismos formais, distribuição do trabalho e estruturação da organização em níveis hierárquicos e setores. As pessoas e suas aspirações eram negligenciadas, o que muda a partir de um importante marco: o experimento de Hawthorne conduzido por Elton Mayo em meados da década de 20.

ATENÇÃO: Os experimentos iniciados por Mayo na fábrica da Western Electric em Walthorne/EUA se deram em razão da comprovação dos pressupostos da Administração Científica de Taylor e não propriamente para afirmar a Escola das Relações Humanas. Seus estudos foram iniciados porque havia grande rotatividade de pessoal e os incentivos financeiros não se mostraram tão efetivos. Foi assim que por “acidente” descobriram um elemento surpresa, não explicado pela Abordagem Clássica, a organização informal e a rede de relações interpessoais existente entre as pessoas em seus grupos. Assim, deram-se conta de que os resultados iam além da fisiologia do trabalho e fatores formais. Os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica.

Não cabe explicar todo o experimento feito por Mayo, que contou com quatro etapas e se estendeu de 1924 a 1932, tendo sido interrompido por motivos financeiros. O mais importante é analisar as conclusões do experimento, pois elas deram origem aos princípios básicos que iriam reger o movimento das Relações Humanas. Concluiu-se, portanto:

- O nível de produção é resultante da integração social e não somente pela capacidade fisiológica do operário;

- Há certo comportamento social dos indivíduos, que se apoia totalmente no grupo, o que se opõe a visão atômica do operário criada pela abordagem clássica;
- O comportamento das pessoas é regido por recompensas e sanções sociais criadas informalmente pelo grupo;
- Evidenciação da organização social, composta por grupos informais que nem sempre coincidem com a organização formal. Tais grupos informais são, na verdade, a organização humana que nasce espontaneamente segundo regras de comportamento, muitas vezes se contrapondo à organização formal, esta deliberadamente planejada pela direção;
- A preocupação exclusiva com a organização informal migra o foco da autoridade, responsabilidade, especialização, departamentalização, que são, a priori, da organização formal, para os grupos informais, o comportamento social, as crenças, atitudes, expectativas e motivação das pessoas;
- Ênfase nos aspectos emocionais não planejados e irracionais, criando a visão de “sociólogos da organização” dos autores humanistas deste período;
- Os métodos de trabalho visam à eficiência, mas não à cooperação, que não resulta de determinações legais ou lógica organizacional; e
- A visão de homem econômico é substituída pela de homem social.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/COMPESA/2018) A Teoria de Relações Humanas representou uma significativa mudança no entendimento sobre a forma ideal de administrar. Com base nessa teoria, assinale a afirmativa correta.

- (A) A integração social dos funcionários é determinante para a boa produtividade.
- (B) A centralização da autoridade beneficia a competitividade organizacional.

- (C) O bom desempenho depende de incentivos financeiros correspondentes.
- (D) A especialização incrementa a lucratividade.
- (E) O estudo de tempos e movimentos eleva o desempenho dos colaboradores.

COMENTÁRIO: A partir do experimento de Hawthorne, com o intuito de verificar premissas do modelo de Taylor, descobriu-se por acidente a organização informal, representada pela rede de relacionamentos interpessoais, que nascem espontaneamente. Portanto, a integração social passou a ser determinante para a produtividade. Centralização, incentivos financeiros, especialização e estudo dos tempos e movimentos são elementos da Abordagem Clássica e não da Humanística. Letra A.

ATENÇÃO: Você reparou que as conclusões do experimento de Hawthorne vão de encontro aos pressupostos da Abordagem Clássica? É verdade! Por assim dizer, a Teoria das Relações Humanas faz uma crítica cerrada aos pressupostos clássicos, sendo as duas abordagens diametralmente opostas. Enquanto os autores clássicos priorizavam a organização formal, com visão extremamente negativa do homem, que só trabalharia por dinheiro e de modo isolado, os autores humanistas defendiam a organização informal, as relações emocionais e psicológicas do trabalho e a integração grupal do homem social, que nasceu para cooperar e trabalhar em conjunto.

Para que fique claro, cabe diferenciar a estrutura formal da informal:

- **FORMAL:** Deliberadamente planejada, mais fácil de prever e controlar, representada pelo organograma, pelas leis, estatutos, regimentos.
- **INFORMAL:** Nasce espontaneamente das relações interpessoais. É a rede social, mais difícil de prever e de controlar, por isso é mais dinâmica, porém imprevisível.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/AL-RO/2018) Sobre a abordagem das Relações Humanas, analise as afirmativas a seguir.

I. O trabalhador não comporta como um ser isolado, mas sim como um membro do grupo.

II. É papel da organização, encontrar criar dispositivos para garantir o equilíbrio homeostático.

III. Não há uma maneira perfeita de se organizar.

Está correto o que se afirma em

- (A) I, apenas.
- (B) II, apenas.
- (C) III, apenas.
- (D) I e II, apenas.
- (E) I e III, apenas.

COMENTÁRIO: A Abordagem Clássica considera o indivíduo um ser atômico e isolado. Ao contrário, a Abordagem Humanística o considera como parte de um grupo, regido por regras informais e sociais. Quanto ao equilíbrio homeostático mencionado, trata-se de uma propriedade dos sistemas organizacionais, que mesmo em condições adversas externas, procura manter a ordem e a consistência interna, conceito este desenvolvido pela Teoria Sistêmica de Administração. Por fim, o relativismo organizacional é defendido pela Teoria Contingencial de Administração, pois o imperativo ambiental e o contexto é que determina os melhores meios para se atingir os fins, sem prescrições ou fórmulas pré-estabelecidas. Letra A.

(FGV/IBGE – Coordenador Censitário/2019) A Escola de Relações Humanas é um dos principais marcos na evolução do pensamento da Administração. Essa escola, entre outras contribuições fundamentais, destacou a importância da organização informal para a produtividade e o funcionamento das estruturas organizacionais formais. Sobre a organização informal, é correto afirmar que:

- (A) suas normas e padrões são dificilmente alterados;
- (B) está limitada às interações decorrentes dos cargos;
- (C) não apresenta diferenciação de status entre os membros;
- (D) é um reflexo da colaboração espontânea entre as pessoas;
- (E) seus padrões de desempenho obedecem ao estabelecido pela gestão.

Comentários:

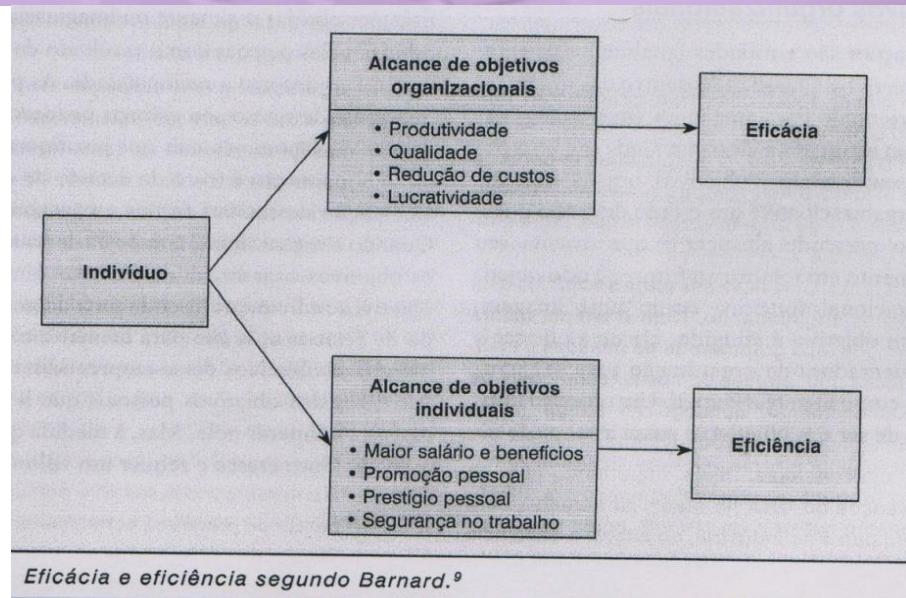
A organização informal surge da formal, de forma espontânea e com base nos relacionamentos interpessoais. Por assim dizer, não se enxerga nos organogramas, nem nas normas ou estatutos. Ela é dinâmica, fluida e adaptável, ao contrário da formal, que é deliberadamente planejada. Por assim dizer, não obedece a tantas normas e padrões impostos pela gestão, é mais difícil de prever e de controlar, mas gera agilidade e complementa a estrutura formal. Contudo, há maior possibilidade de conflitos e pode apresentar diferenciação de *status* entre os membros. Por assim dizer, somente a alternativa D representa uma característica da organização informal.

Além do experimento conduzido por Elton Mayo, houve alguns outros precedentes que deram origem à Abordagem Humanística de Administração:

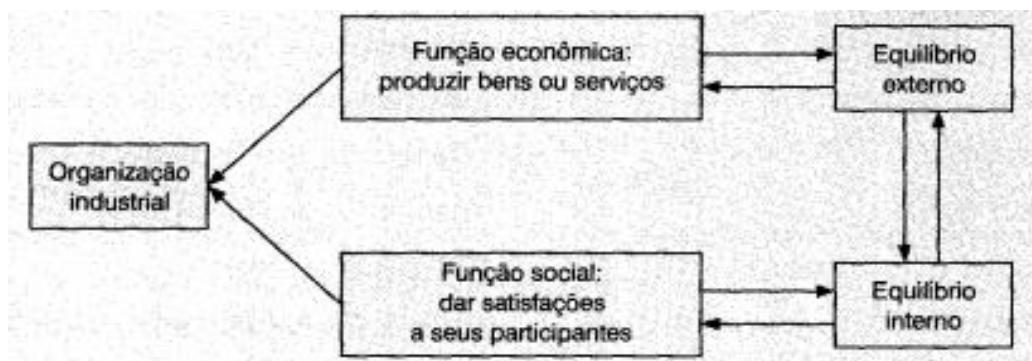
- Desenvolvimento das ciências sociais, especialmente da psicologia, uma das áreas com maior influência sobre a abordagem;
- Contribuições da Psicologia Industrial demonstraram a parcialidade do pensamento clássico;

- Intensificação do aumento da eficiência após a crise mundial de 1929, que gerou grande recessão econômica, elevação do desemprego, inflação e forte atuação sindical;
- Contribuições de Hugo Musterberg ao aplicar a psicologia aos assuntos organizacionais, utilizando-a para testes de seleção de pessoal;
- O estudo pioneiro de Ordway Tead sobre liderança democrática;
- A corrente psicológica capitaneada por Maru Parker Follet, defendendo que é a situação concreta que define o que é certo e errado em certo contexto organizacional;
- Introdução da teoria da cooperação por Chester Barnard, em que as pessoas, dadas suas limitações individuais, tendem a interagir, têm o desejo de cooperar e estabelecem objetivos comuns; e
- Ideias da filosofia pragmática de John Dewey, da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin e da Sociologia de Pareto.

ATENÇÃO: Ainda antes de se iniciar a abordagem humanística, Chester Barnard introduzia a noção de sinergia ou equilíbrio organizacional. Segundo o estudioso, as organizações são essencialmente sistemas cooperativos em que pessoas cooperam para o objetivo da organização. Essa cooperação é alcançada quando há equilíbrio entre os benefícios que a organização oferece para o indivíduo (*inducements*) e o esforço que o indivíduo dá para a organização (*contributions*).



Roesthlisberger e Dickson desenvolveram à época uma teoria que delimitava duas funções básicas das organizações industriais. Enquanto a função econômica tinha como objetivo produzir bens ou serviços, com vistas ao equilíbrio externo, a função social objetivava dar satisfação aos operários e seus participantes, buscando o equilíbrio interno. Assim iniciou-se certa preocupação com a responsabilidade social e a organização passou a buscar simultaneamente este equilíbrio.



Conforme havia explicado, a abordagem clássica e a humanística ocupam dois polos distintos e antagônicos. A abordagem clássica defende a organização maquinial e enfatiza as tarefas, estruturas e aplicação de tecnologia na produção, inspirando-se em sistemas de engenharia. A autoridade é fortemente centralizada, enaltecedo a competências técnicas e

a especialização e divisão do trabalho. Há uma clara separação entre linha e *staff* e a confiança repousa sobre as regras, regulamentos e procedimentos, sob a crença de que o homem é indolente, preguiçoso e não gosta de trabalhar. Já a abordagem humanista trata a organização como um grupo de pessoas e se inspira em sistemas psicológicos. Há forte delegação e atribuição de autonomia às pessoas, com enfoque relacional e não mais estrutural. Confia-se nas pessoas, que são dispostas ao trabalho e cooperam com a organização por meio da dinâmica dos grupos e segundo regras informais. Se o homem econômico tinha como única motivação para o trabalho os incentivos financeiros, para o novo homem social importam o comportamento grupal e o atendimento das necessidades psicológicas e sociais, com recompensas não-materiais.

A oposição existente entre as teorias pode ser evidenciada e sumarizada no quadro abaixo:

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
Organização como máquina	Organização como grupo social
Ênfase nas tarefas e tecnologia	Ênfase nas pessoas
Inspirada pela engenharia	Inspirada na psicologia
Autoridade centralizada	Delegação de autoridade
Linhas hierárquicas claras	Autonomia do empregado
Especialização e competência técnica	Confiança e abertura
Acentuada divisão do trabalho	Ênfase nas relações interpessoais
Confiança nas regras e regulamentos	Confiança nas pessoas
Clara separação entre linha e <i>staff</i>	Dinâmica grupal
Homem econômico	Homem Social
Organização formal	Organização informal

ATENÇÃO: Na abordagem clássica procurava-se adaptar o trabalhador ao trabalho, eliminando-se o critério individual e o arbítrio no exercício da tarefa. Nas relações humanas, adapta-se o trabalho ao trabalhador por meio de cargos enriquecidos e envolventes, valorizando a autonomia e a interação social.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/PREF.SSA/2017) Com relação à Teoria das Relações Humanas, analise as afirmativas a seguir.

- I. Foi um movimento mundial calcado na democratização dos países e na humanização das empresas.
- II. Preparou o terreno para que os teóricos do modelo burocrático criassem a experiência de Hawthorne.
- III. Demonstrou a inadequação dos princípios da teoria clássica com base nas ciências humanas.

Está correto o que se afirma em

- (A) I, apenas.
- (B) II, apenas.
- (C) III, apenas.
- (D) I e II, apenas.
- (E) I, II e III.

COMENTÁRIO: A Teoria das Relações Humanas surge do experimento feito em uma indústria em Hawthorne, nos EUA. Não foi movimento mundial e nem tratou de democratizar países. Além de se contrapor à Abordagem Clássica, também se distancia totalmente da Teoria Burocrática, que surgiu bem antes (1909). Ao realizar o experimento, viu que os fatores fisiológicos do trabalho até influenciam a produtividade, mas os valores não eram fixos e nem constantes, havia algo que trazia variabilidade e que antes não havia sido tratado: era a descoberta da organização social, abrindo espaço para a psicologia e ciências humanas no âmbito do estudo das organizações. Letra C.

(FGV/PREF.CUIABÁ/2015) A Teoria das Relações Humanas ou Escola Humanística da Administração surgiu como consequência das observações obtidas durante a Experiência de Hawthorne, cujo objetivo inicial fora apenas verificar a correlação entre iluminação e produtividade, conforme os pressupostos clássicos vigentes.

As descrições a seguir retratam as observações obtidas, à exceção de uma. Assinale-a

- (A) A integração social dos empregados é fator determinante na disposição de cada um para produzir.
- (B) As pessoas desenvolvem crenças e expectativas com relação à administração e isso dita o seu comportamento.
- (C) O comportamento de cada trabalhador é consequência da influência que recebe dentro do seu grupo.
- (D) A ação conjunta no grupo de trabalhadores era capaz de reforçar o seu comportamento como homo economicus.
- (E) A organização dos trabalhadores pode transcender à formalidade da empresa, podendo gerar grupos informais.

COMENTÁRIO: O conceito de homem econômico não é reforçado pela Teoria das Relações Humanas, mas negado por ela. Ao contrário, defende-se o homem social, cuja disposição para o trabalho é natural, desde que haja integração social, autonomia e liberdade. Letra D.

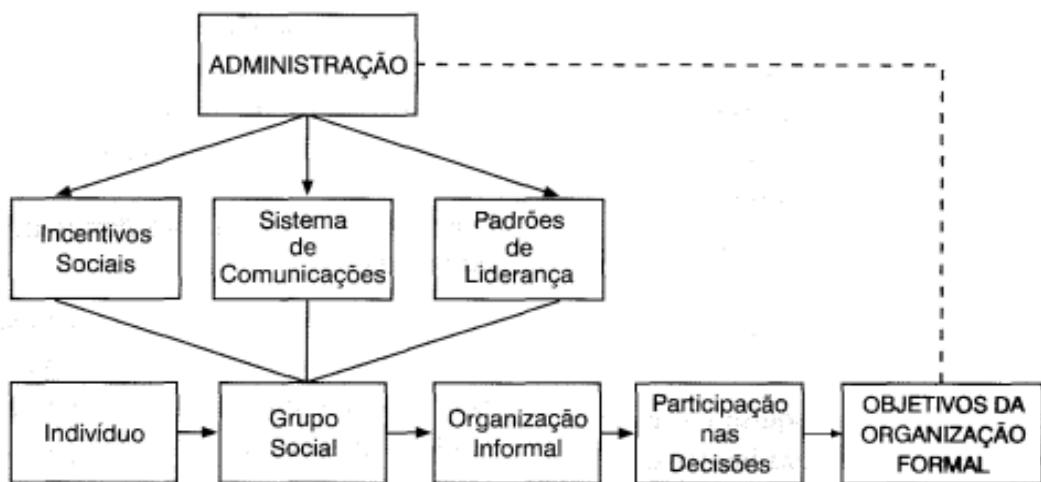
A teoria das relações humanas retira da hierarquia o foco e passa a dar importâncias às relações humanas e interações sociais. Assim, novos elementos do estudo das organizações passam a ser valorizados. Ganha importância o conteúdo do cargo em detrimento do contexto do cargo, pois aquilo que o indivíduo faz tem impacto em seu moral, que fica elevado. Trabalhos simples e repetitivos são monótonos e afetam negativamente a atitude do trabalhador. Trabalhos enriquecidos, diferenciados, diversificados e inovadores elevam o moral e produzem atitude positiva nos trabalhadores.

A compreensão das relações humanas permite ao gesto alcançar maior produtividade por meio da manutenção de uma atmosfera que encoraja as pessoas a se manifestar de forma livre e sadia. Como decorrência das Relações Humanas, houve os primeiros estudos sobre a motivação humana (Teoria de Campo e o levantamento das necessidades humanas básicas) e chegou-se à noção do ciclo motivacional e suas resoluções em termos de satisfação, frustração ou compensação. Dessa forma, identificou-se a importância dos objetivos individuais e sua influência sobre o moral e a atitude das pessoas e grupos.

A partir da Teoria das Relações Humanas houve também experiências pioneiras sobre liderança e seus resultados quanto ao desempenho dos subordinados, ressaltando a **excelência da liderança democrática**. Outros estudos passaram a envolver diferentes fatores além das características pessoais do líder e concluíram que o padrão de liderança deve ser escolhido em função de variáveis (forças no administrador, nos subordinados e na situação). Também os estudos sobre as comunicações indicaram a importância da comunicação sobre os relacionamentos entre as pessoas e o seu desempenho.

ATENÇÃO: A Abordagem Humanística e a Teoria das Relações Humanas, mais adiante, deram origem a duas novas teorias que enfatizavam as pessoas: a Teoria Comportamental e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. As novas teorias aprofundaram temas decisivos para as organizações contemporâneas, tais como liderança, motivação, comportamento organizacional, satisfação no trabalho, clima organizacional, cultura organizacional, mudança e inovação. Conforme você pode observar, a Gestão de Pessoas como área de conhecimento dentro da Administração ganha seus contornos e importância com o advento do enfoque humanista.

Como você pôde perceber, foram inúmeras as contribuições da teoria estudada. Porém, ainda que criticasse os efeitos perversos da industrialização sobre os trabalhadores e o caráter opressor do pensamento clássico, possuía um enfoque manipulativo das relações e objetiva beneficiar as organizações com mais eficiência e produtividade, o que, ao fim, eram as mesmas pretensões dos autores clássicos. A diferença da abordagem clássica consiste no meio para obter a eficiência. Se antes, pela visão do homem econômico, era a remuneração a garantidora da eficiência e produtividade, depois passou a ser a satisfação anestésica: engana-se o operário para que ele produza mais, pagando-se menos, mas gerando sensação de aconchego, autonomia e liberdade em um ambiente psicológica e socialmente adequado. Ainda, segundo Chiavenato, "A manipulação envolve um processo por meio do qual a pessoa acredita estar fazendo algo que realmente vem ao encontro de sua vontade, quando na realidade ela foi condicionada a pensar assim". O esquema abaixo evidencia a lógica da manipulação, segundo o autor:



Assim, como nem tudo são flores e não podia deixar de ser, houve severas críticas à Teoria das Relações Humanas, que podem ser assim sumarizadas:

- A oposição de maneira tão veemente à abordagem clássica a fez negligenciar e negar aspectos importantes daquela abordagem;

- Enquanto os autores clássicos não enxergam os conflitos organizacionais, os da Teoria das Relações Humanas consideravam os conflitos indesejáveis e, portanto, buscavam de maneira pragmática a manutenção constante da harmonia. Hoje, acredita-se que os conflitos devem ser estimulados, pois geram a inovação e a mudança, desde que os conflitos sejam funcionais;
- Adoção de uma concepção ingênua e romântica do operário, que seria feliz, produtivo e integrado, sempre apto ao trabalho e a contribuir, desde que estivesse em um ambiente social e psicológico harmônico. Não se confirmou cientificamente a relação entre a satisfação e a produtividade.
- Houve limitação do campo experimental, que se resumiu a organizações industriais, desconsiderando outros tipos de organização; e
- Assim como a abordagem clássica, foi tendenciosa e parcial, seja pela limitação do campo experimental, seja pela negligência da organização formal. Além disso, valeu-se mais do empirismo, da observação e da descoberta de dados e não de métodos científicamente comprovados.

4.1 RESUMO

Com a teoria das relações humanas, surge a ênfase nas pessoas, inaugurando uma abordagem humanística de administração. É partir dos estudos de Elton Mayo no experimento realizado em uma indústria têxtil em Hawthorne que, pela primeira vez, a teoria administrativa passou a considerar a organização informal. Sem pretender, a experiência marca o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos, deslocando a preocupação da tarefa e da estrutura para a preocupação com as pessoas, ou seja, do enfoque estrutural/formal, para o enfoque relacional/informal. O sindicalismo e as ideias democráticas norte-americanas também foram consideradas, além do marxismo, que trazia outra ótica das relações trabalhistas.

Antes do surgimento da teoria das relações humanas, estudos pioneiros e isolados já anunciam o foco nas pessoas e em valores humanísticos. Embora não tenham sintetizado uma teoria administrativa, tais ideias marcaram a transição entre o classicismo e o humanismo. Destacam-se: Hugo Musterberg, que introduziu a psicologia aplicada nas organizações e utilizou testes de seleção de pessoas; Ordway Tead, que foi pioneiro no trato da liderança democrática nas organizações; Mary Parker Follet, que por meio da corrente psicológica na administração, defendeu que não há certo ou errado, mas a aplicação da decisão em determinado contexto; Chester Barnard, que afirmou a necessidade das pessoas, devido às suas limitações pessoais, de cooperarem entre si formando grupos sociais e organizações.

Na teoria das Relações Humanas, um quadro maior se depara aos olhos dos pesquisadores: a própria civilização industrializada que leva as empresas a uma preocupação exclusiva com sua sobrevivência financeira e necessidade de eficiência para o alcance de lucros. Assim, os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos. Daí o conflito industrial (objetivos das organizações versus objetivos individuais dos seus participantes) merecer um tratamento profilático e preventivo. Assim, torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica

(produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os participantes para garantir o equilíbrio interno), o que defendeu Roethlisberg e Dickson.

A abordagem humanística encontra respaldo na transposição da psicologia para os assuntos organizacionais. Com ela, o foco estrito à estrutura formal cede espaço para uma intensa preocupação com a estrutura informal das organizações. A organização informal passou a ser pesquisada, tanto nas suas características como nas suas origens. A dinâmica de grupo e o interesse sobre os grupos informais foram outro aspecto típico da Escola das Relações Humanas, bem como estudos sobre motivação e liderança, buscando adaptar o trabalho ao trabalhador e não mais o contrário.

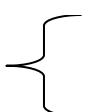
A Teoria das Relações Humanas fez oposição cerrada à abordagem clássica. Contudo, ainda que tenha trazido importantes contribuições, possuía uma visão romântica do homem (homem social), era também tendenciosa e parcial, com limitação de seu campo experimental (indústrias) e, a despeito da oposição citada, adotava um enfoque manipulativo das relações humanas para obter aquilo que também buscavam os teóricos clássicos: a produtividade e a eficiência para a organização.

5. TEORIA ESTRUTURALISTA

Lembra de eu ter mencionado sobre Abordagem Estruturalista quando ensinei a Teoria Burocrática a você? Então, agora vou poder explicar um pouco mais sobre ela ao estudarmos sobre a Teoria Estruturalista, a segunda teoria que integra tal abordagem. Bem, com o declínio das ideias da Teoria das Relações Humanas, a Teoria Estruturalista surgiu por volta da década de 1950, como um desdobramento das análises dos autores voltados para a Teoria da Burocracia, que não foi suficiente para sanar as contradições dos autores humanistas e clássicos. Os autores estruturalistas tentavam, portanto, conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas, voltando-se mais à Sociologia Organizacional, aproximando-se mais das Relações Humanas. Além disso, essa teoria buscava corrigir as contradições do modelo burocrático, que foi quem introduziu a Abordagem Estruturalista em 1909.

Chiavenato defende o seguinte acerca da Teoria Estruturalista: “O estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo”.

A teoria estruturalista, conforme dito, integra uma abordagem mais ampla, a abordagem estruturalista. A abordagem contempla duas teorias, a teoria burocrática e a teoria estruturalista:

ABORDAGEM ESTRUTURALISTA (descritiva/explicativa)	 TEORIA BUROCRÁTICA: organização formal + sistema fechado	TEORIA ESTRUTURALISTA: organização formal e informal + sistema aberto
---	--	--

A Teoria Burocrática tinha um limitado campo de estudos, adstrita somente ao ambiente organizacional, desconsiderando o ambiente externo, o que é típico da visão de sistema fechado. Além disso, considerava tão somente a organizacional formal, negligenciando aspectos informais da organização social e da dinâmica dos relacionamentos interpessoais nos agrupamentos humanos. A Teoria Estruturalista, portanto, visa corrigir as contradições do modelo burocrático, sendo a primeira das teorias administrativas a adotar visão de sistema aberto, conciliando as contribuições da Teoria Clássica e das Relações Humanas por considerar tanto a organização formal quanto a informal. Segundo suas premissas, existem conflitos e dilemas organizacionais que provocam tensões e antagonismos envolvendo aspectos positivos e negativos, mas cuja resolução conduz a organização à inovação e à mudança.

ATENÇÃO: Na cronologia das teorias administrativas, a Estruturalista é a primeira a tratar os sistemas como abertos e a buscar a conciliação da organização formal e informal. A partir de seus estudos, todas as demais teorias terão visão de sistema aberto e enfatizarão a organização formal e informal. Para os estruturalistas, o todo organizacional é maior que a soma das partes, pois há interações entre as partes, que não são simplesmente justapostas.

DICA: Depois que a Teoria Estruturalista “abre” o sistema, ele nunca mais “fecha”. Além disso, o casamento entre estrutura formal e informal nunca mais será desfeito, pois o que Deus uniu, o homem não separa! Brincadeiras a parte, todas as outras teorias serão de sistema aberto, conciliando a organização formal e a informal.

ASPECTOS	TEORIA DA BUREOCRACIA	TEORIA ESTRUTURALISTA
Ênfase	Na estrutura organizacional somente.	Na estrutura organizacional, nas pessoas e no ambiente.
Abordagem da Organização	Organização formal.	Organização formal e informal.
Enfoque	Sistema mecânico (sistema fechado). Teoria da Máquina.	Sistema natural ou orgânico (sistema aberto).
Conceito de Organização	Sistema social como um conjunto de funções oficiais.	Sistema social intencionalmente construído e reconstruído para atingir objetivos.
Caráter da Administração	Sociologia da Burocracia. Abordagem Simplista.	Sociologia Organizacional. Sociedade de Organizações e Abordagem Múltipla.
Comportamento Humano	Ser isolado que reage como ocupante de cargo ou de posição hierárquica.	Ser social que desempenha papéis dentro de várias organizações.
Concepção do Homem	Homem organizacional.	Homem organizacional.
Relação entre Objetivos	Prevalência dos objetivos organizacionais. Não há conflito perceptível entre objetivos organizacionais e individuais.	Balanço entre objetivos organizacionais e individuais. Conflitos inevitáveis e até desejáveis, pois conduzem à mudança e à inovação.
Preocupação	Eficiência máxima	Eficiência e eficácia

Podem ser sumarizados os seguintes precedentes da Teoria Estruturalista:

- Oposição entre a Teoria Clássica (formal) e a Teoria das Relações Humanas (informal) e a necessidade de síntese e conciliação entre elas;
- Influência do estudo de Max Weber e Karl Marx;
- Influência do estruturalismo nas ciências sociais;
- Orientação a uma Sociologia Organizacional e uma Sociedade das Organizações.

Segundo os estruturalistas, a análise das organizações envolve:

1. Tanto a organização formal como a organização informal;
2. Tanto as recompensas salariais e materiais como as recompensas sociais e simbólicas;
3. Todos os diferentes níveis hierárquicos de uma organização (estratégico, tático e operacional);

4. Todos os diferentes tipos de organizações (modelo racional/burocrática/mecânica e modelo natural/adhocrático/orgânico), sejam elas pequenas, médias, grandes, industriais, comerciais, prestadoras de serviços, públicas ou privadas;
5. A análise intraorganizacional e a análise interorganizacional, pois os estruturalistas baseiam-se em uma abordagem de sistema aberto e utilizam o modelo natural de organização como base de seus estudos.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/MPE-MS/2013) A análise das organizações do ponto de vista estruturalista é feita a partir de uma abordagem múltipla que leva em conta simultaneamente alguns fundamentos da Teoria Clássica, da Teoria das Relações Humanas e da Teoria da Burocracia. As alternativas a seguir apresentam aspectos da abordagem múltipla, à exceção de uma. Assinale-a.

- (A) Apresenta tanto uma organização formal quanto uma informal.
(B) Oferece recompensas materiais e sociais.
(C) Mostra os diferentes enfoques da organização.
(D) Permite uma visão integral da empresa.
(E) Aceita os diferentes níveis e a diversidade das organizações.

COMENTÁRIO: Questão tirada diretamente do livro de Chiavenato, que afirma ser a Teoria Estruturalista uma abordagem múltipla, descrita pelos seguintes pontos:

- Tanto a organização formal como a organização informal.
- Tanto as recompensas salariais e materiais como as recompensas sociais e simbólicas.
- Todos os diferentes níveis hierárquicos de uma organização.
- Todos os diferentes tipos de organizações.
- A análise intraorganizacional e a análise interorganizacional.

Conforme fica evidente, apenas a letra D não corresponde aspectos dessa múltipla abordagem.

Ao apresentar uma visão crítica da estrutura formal, a Teoria Estruturalista procura inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior. Defende-se então o conceito de sociedade e um novo conceito de homem: o homem organizacional, que desempenha papéis simultâneos em diversas organizações diferentes. Esse novo homem é **flexível**, pelo exercício de vários papéis na sociedade moderna; é **tolerante às frustrações** para evitar o desgaste emocional do conflito entre as necessidades organizacionais e individuais; tem a **capacidade de adiar recompensas** realizando atividades rotineiras em detrimento das vocações pessoais e de suas preferências; possui **permanente desejo de realização** e de ocupação de posições na carreira. É portanto, **cooperativo** e **coletivista**.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/SEE-PE/2016) A teoria estruturalista está voltada para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo.

Com relação à teoria estruturalista, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

- () caracteriza o “homo economicus”.
- () caracteriza “o homem social”.
- () focaliza o “homem organizacional”.

As afirmativas são, respectivamente,

- (A) V, V e F.
- (B) V, F e V.
- (C) F, V e V.
- (D) F, V e V.
- (E) F, F e V.

COMENTÁRIO: O homem econômico é característico da Administração Científica, trazendo consigo a noção de que o homem é indolente, preguiçoso, vadio e não gosta de trabalhar, motivando-se apenas pelo dinheiro para suprir suas necessidades. Diametralmente oposto, o conceito de homem social é característico da Teoria das Relações Humanas, considerando o homem sob o aspecto grupal, em que o trabalho em si é fonte de motivação e tão natural quanto respirar, sendo portanto tal homem apto e disposto para o trabalho. Por fim e relacionado à Teoria Estruturalista, há o conceito de homem organizacional, que é aquele que desempenha papéis simultâneos em diversas organizações diferentes, na ampla “sociedade das organizações”.

Letra E.

Para a Teoria Estruturalista, cada indivíduo participa de uma infinidade de organizações, desde o seu nascimento até a morte. Portanto, essa teoria considera e analisa a **sociedade de organizações**, que regula constantemente e estabelece as relações entre os indivíduos. Se a Teoria das Relações Humanas estudava as relações sociais, dentro de uma organização, a Estruturalista amplia seu escopo e passa a estudar também as interações entre as várias organizações sociais de que as pessoas fazem parte.

As organizações passam a ser analisadas por uma abordagem múltipla e globalizante, que se utiliza de tipologias organizacionais simples e unidimensionais para analisar e compreender as organizações. Seus principais representantes são Etizioni, Blau e Scot. Para avaliar a realização das organizações, os estruturalistas estudam os objetivos organizacionais e até que ponto as organizações cumprem suas intenções, ou seja, se são ou não eficazes e bem-sucedidas.

5.1 As TIPOLOGIAS-CLASSIFICAÇÕES-TAXONOMIAS ORGANIZACIONAIS DE ETZIONI

Por mais que não existam duas organizações iguais, e que todas sejam consideradas únicas, Etzioni tratou de traçar certos perfis organizacionais, que aglutinam em si uma série de características para facilitar o agrupamento de organizações afins. As taxonomias permitem uma análise comparativa das organizações, portanto, por meio de características comuns ou de uma variável relevante. Sacrifica-se a individualidade organizacional para que se consiga razoável número de classificações genéricas que auxiliem nessa comparação. De modo geral, o teórico define as seguintes características das organizações:

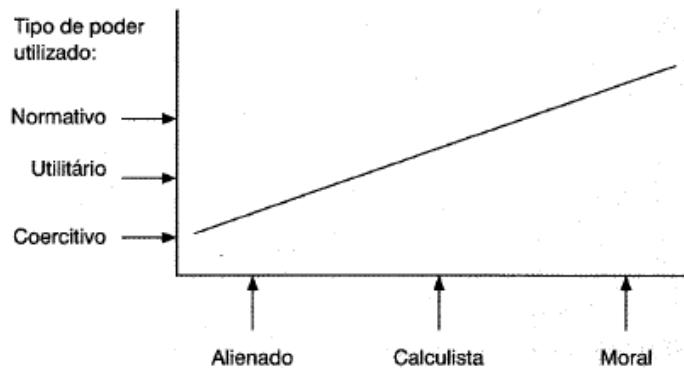
- 1.** Divisão do trabalho e atribuição de poder e responsabilidade;
- 2.** Centros de poder;
- 3.** Substituição de pessoal.

Por mais que as unidades sociais controlem seus membros, o controle é informal, portanto, não é o mais adequado. Etzioni classifica os tipos de controle em:

Controle físico: Corresponde ao poder coercitivo e busca a obediência por meio de sanções físicas, da imposição, da força e do medo. Trabalha com a motivação negativa e baseia-se na punição; gera o interesse **alienatório**.

Controle material: consiste no oferecimento de bens e serviços, bem como concessões materiais que permitem o alcance de bens e serviços. É o controle baseado no interesse; gera o interesse **calculista**.

Controle normativo: Baseia-se em símbolos puros (prestígio e estima) ou valores sociais (amor e aceitação). É moral e ético e baseia-se na convicção, fé, crença e ideologia; gera o interesse **moral**.



Para classificar as organizações, Etzioni o faz em relação ao uso e significado da obediência, dividindo-as em três tipos:

Organizações Coercitivas: utiliza a força latente ou manifesta como principal mecanismo de controle sobre os subordinados, que adotam o comportamento alienativo. São exemplos os campos de concentração, as prisões e as instituições penais;

Organizações Utilitárias: utilizam a remuneração e os incentivos econômicos como meio de controle sobre os subordinados, que adotam o comportamento calculista. São exemplos o comércio e as empresas;

Organizações Normativas: utilizam o controle moral e consenso sobre objetivos como principal mecanismo de controle sobre os subordinados, que adotam o comportamento moral e motivacional. São exemplos as organizações “voluntárias” como a igreja, universidades, hospitais, organizações políticas e sociais.

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES	TIPOS DE PODER	CONTROLE UTILIZADO	INGRESSO E PERMANÊNCIA DOS PARTICIPANTES POR MEIO DE	ENVOLVIMENTO PESSOAL DOS PARTICIPANTES	EXEMPLOS
Coercitivas	Coercitivo	Prêmios e punições	Coação, imposição, força, ameaça, medo	Alienativo, com base no temor	Prisões e Penitenciárias
Normativas	Normativo	Moral e ético	Convicção, fé, crença, ideologia	Moral e motivacional como auto-expressão	Igrejas, hospitais, universidades.
Utilitárias	Remunerativo	Incentivos econômicos	Interesse, vantagem percebida	Calculativo. Busca de vantagens	Empresas em geral

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/DPE-MT/2015) Com relação à estrutura organizacional, utilizando a tipologia de Etzioni, analise as afirmativas a seguir.

- I. As organizações exigem uma distribuição formal de recompensas e sanções para garantir cumprimento das normas.
- II. As unidades artificiais (empresas) tendem a ser muito mais complexas que as unidades naturais (como as famílias).
- III. As pessoas são elementos chave nas organizações e não devem ser substituídas em função de menor habilidade.

Assinale:

- (A) se somente a afirmativa I estiver correta.
- (B) se somente a afirmativa II estiver correta.
- (C) se somente a afirmativa III estiver correta.
- (D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- (E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

COMENTÁRIO: Questão interessante e que complementa os estudos sobre o estruturalismo. Para Etizioni, as famílias (assim como as nossas), são unidades naturais, com diversos mecanismos de controle informal, sendo mais “simples” de gerir que empresas. Estas, por sua vez, são unidades sociais com finalidade específica, nascendo como unidades artificiais: são planejadas e deliberadamente estruturadas, reveem constantemente suas realizações e se reestruturam de acordo com os resultados. As empresas são mais

complexas que as famílias e não podem se valer exclusivamente do controle informal, pois não se pode confiar na identificação dos seus participantes com as tarefas que devem realizar. Por isso, as organizações impõem uma distribuição de recompensas e sanções formais para garantir obediência às suas normas, regulamentos e ordens. Os meios de controle físico, material e simbólico se dão em razão disso. Por fim, o autor prevê como característica das organizações a substituição de pessoal, podendo assim serem demitidas ou substituídas por outras pessoas para as suas tarefas. A organização pode ainda recombinar seu pessoal por meio de transferências e promoção.

Além de Etizioni, Blau e Scott também se encarregaram de traçar certas tipologias organizacionais. Estes autores consideram que as organizações estão inseridas em comunidades, com relações entre membros da organização, de um lado, e o público, os clientes e as instituições externas, de outro. Por assim considerarem, seu estudo torna-se mais completo, definindo que as organizações, em geral, existem para proporcionar benefícios para a comunidade. As tipologias, portanto, serão caracterizadas quanto aos beneficiários principais da organização (*cui bono*). São quatro os possíveis beneficiários:

- 1.** Os próprios membros da organização
- 2.** Proprietários, dirigentes ou acionistas
- 3.** Clientes
- 4.** Público em geral

Assim, surgem quatro tipos básicos de organizações:

- 1. Associações de benefícios mútuos:** Em que o beneficiário principal são os próprios membros da organização, como as associações profissionais, as cooperativas, os sindicatos, os fundos mútuos, os consórcios etc.

- 2. Organizações de interesses comerciais:** Em que os proprietários ou acionistas são os principais beneficiários da organização, como a maior parte das empresas privadas, sejam sociedades anônimas ou sociedades de responsabilidade limitada.
- 3. Organizações de serviços:** Em que um grupo de clientes é o beneficiário principal. Exemplos: hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais.
- 4. Organizações de Estado:** Em que o beneficiário é o público em geral. Exemplos: organização militar, correios, instituições jurídicas e penais, segurança pública, saneamento básico etc.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/MPE-MT/2015) Segundo a tipologia organizacional descrita por Blau e Scott, o beneficiário dos resultados das organizações exerce influência e poder sobre elas, a ponto de condicionar os objetivos destas, apesar de poder gerar conflitos. A esse respeito, avalie as afirmações a seguir.

- I. Os clientes exercem poder sobre as organizações de serviços, como os hospitais.
- II. O público exerce poder sobre as organizações de Estado, como as repartições públicas.
- III. Os autores identificaram as possibilidades de conflitos que podem ocorrer entre a organização formal e a informal.

Assinale:

- (A) se somente a afirmativa I estiver correta.
- (B) se somente a afirmativa II estiver correta.
- (C) se somente a afirmativa III estiver correta.
- (D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- (E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

COMENTÁRIO: Os referidos autores caracterizam as organizações de acordo com seu principal beneficiário. No caso de hospitais, são os clientes que se beneficiam dos serviços hospitalares prestados. As organizações do Estado, exemplo de repartições públicas, têm como beneficiário o público em geral. Por fim, além das taxonomias, os autores analisam os conflitos na organização, defendendo que eles devem ser estimulados, desde que funcionais, pois geram inovação e mudança. Para os estruturalistas, não há harmonia entre patrões e empregados, como pressupunha a Teoria Clássica, o que muitas vezes acarreta dissonâncias entre a organização formal e a informal. Todas estão corretas. Letra E.

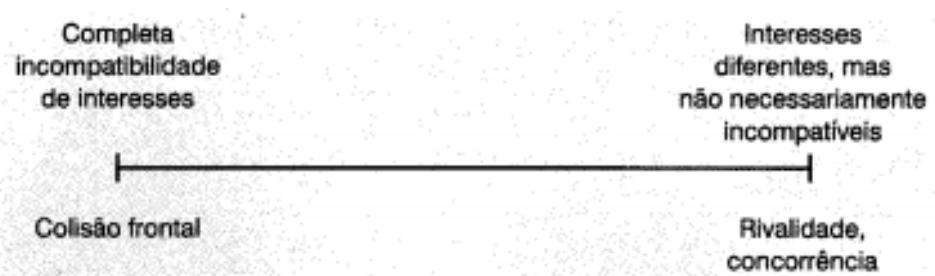
Os estruturalistas também têm contribuições com a gestão estratégica enquanto área de conhecimento, definindo que as estratégias podem ser competitivas ou de cooperação, sempre resultado da ação de vários agentes e integrantes da política organizacional. Segundo Chiavenato, a competição é um processo pelo qual a escolha do objetivo pela organização é controlada, em parte, pelo ambiente. Daí, a necessidade de disputa devido à rivalidade pelos mesmos recursos. A competição nem sempre envolve interação direta entre as partes rivais". As estratégias cooperativas podem ser de três tipos:

- 1. Ajuste ou Negócio:** Acordo de troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações. Ao contrário da competição, envolve interação direta com outras organizações do ambiente e pode se dar nas relações com fornecedores, distribuidores, operários, clientes etc.
- 2. Cooptação ou Coopção:** É o clássico "se não se pode vencer, junte-se ao inimigo", ou melhor dizendo, traga-o para o seu time. Pode representar a aceitação de representantes de outra organização, integrando parte heterogêneas de uma sociedade.
- 3. Coalização:** Combinação de duas ou mais organizações para o alcance de um objetivo comum, como uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos. Trata-se de uma forma de controle social, pois

exige o compromisso de decisão conjunta de ações futuras entre duas ou mais organizações.

Além de definir as estratégias de competição e cooperação, os estruturalistas contribuíram com a gestão de conflitos. Para autores clássicos, os conflitos sequer eram previstos, pois somente consideram a organização formal segundo a visão de organização maquinal, ou seja, um construto totalmente previsível. Ao contrário, os humanistas consideravam a organização informal, que é imprevisível, e consideravam a existência dos conflitos, mas os encaravam como ruins, devendo ser eliminados para a manutenção de um ambiente psicologicamente adequado, que gere satisfação. Todavia, para os estruturalistas os conflitos existem e, embora nem todos sejam desejáveis, são bons à medida que gerem mudança e inovação.

A cooperação reside nas semelhanças de interesses. Já o conflito reside na oposição real ou suposta de interesses, caminhando em um *continuum* que vai desde a colisão frontal de interesses e a completa incompatibilidade até o outro extremo, que seria a existência de interesses diferentes, mas não necessariamente incompatíveis. Assim, o propósito da administração deve ser o de obter cooperação e sanar conflitos, ou seja, criar condições em que o conflito - parte integrante da vida da organização - possa ser controlado e dirigido para canais úteis e produtivos.



São tipos de situações organizacionais que provocam conflitos:

Conflito entre autoridade do especialista (conhecimento) e autoridade administrativa (hierárquica);

A existência de dilemas, que segundo Blau e Scott, acontecem quando uma situação gera interesses inconciliáveis entre si, em que o atendimento de um interesse impede o atendimento do outro.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/TJ-RO/2015) Os autores estruturalistas - como Blau, Etzioni, Thompson e outros - trouxeram importantes aportes para o desenvolvimento do campo teórico da administração. Entre as contribuições trazidas, o estruturalismo apontou que os conflitos organizacionais não são disfuncionais, mas sim processos sociais fundamentais, propulsores da mudança e do desenvolvimento. Esses conflitos têm origem nos interesses e rationalidades divergentes dos grupos, gerando tensões e dilemas que não podem ser eliminados, pois são inerentes às relações de produção e constituintes da dinâmica organizacional. Um dos dilemas básicos na organização é o que ocorre entre:

- (A) organização especializada e organização não especializada;
- (B) escolha racional e rationalidade limitada;
- (C) burocracia representativa e burocracia autocrática;
- (D) incentivos mistos e incentivos monetários;

- (E) disciplina burocrática e especialização profissional.

COMENTÁRIO: A ser incluído

5.2 RESUMO

Integrante da Abordagem Estruturalista, a Teoria Estruturalista nasce da necessidade de corrigir as contradições da Teoria Burocrática, conciliando as contribuições da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas. Por assim dizer, foi a primeira das teorias administrativas dentro da TGA a conciliar a organização formal e a informal, bem como a considerar as organizações como sistemas abertos e a relação da organização com seu ambiente externo. Para os estruturalistas, cada indivíduo participa de uma infinidade de organizações, desde o seu nascimento até a morte. Além disso, consideram que todo organizacional é maior que a soma de suas partes. Tais contribuições se deram de modo irreversível, pois todas as demais teorias que surgiram passaram a seguir tais premissas.

Entre os principais autores do movimento estruturalista estão Blau e Scott e Etizioni. Este último definiu certas tipologias, taxonomias ou classificações organizacionais básicas. Para caracterizar cada agrupamento taxonômico, considera elementos como a divisão do trabalho e atribuição de poder e responsabilidade existentes na estrutura, os centros de poder e como se dá a substituição de pessoal. Por mais que as unidades sociais controlem seus membros, o controle é informal, não sendo o mais adequado, portanto.

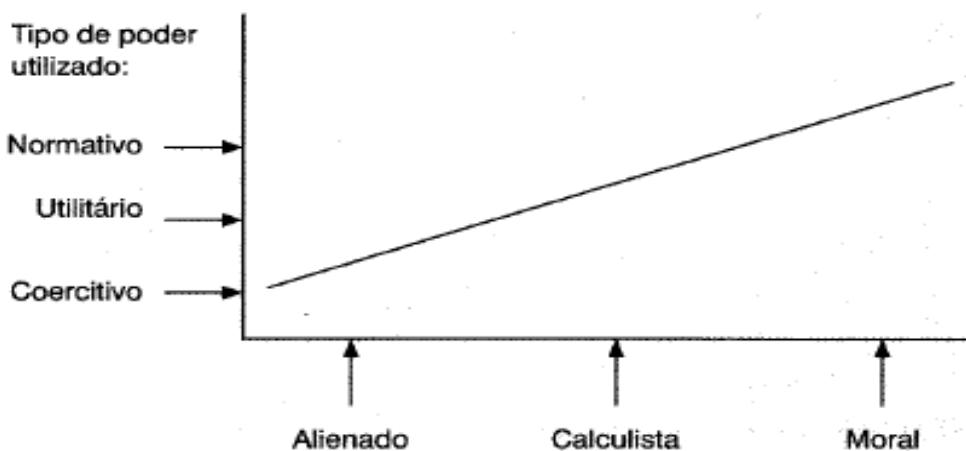
O controle pode ser dar por meio físico, que é coercitivo – uma forma de motivação negativa. Isso gera o interesse alienatório. Também pode se dar por meio material ou recompensas – uma forma de motivação positiva. O que gera o interesse calculista. Por fim, o controle normativo baseia-se em valores sociais, prestígio, estima, amor e aceitação como símbolos puros, gerando o interesse ético e moral.

Cada mecanismo de controle, que caracteriza o poder utilizado, evidencia uma tipologia ou taxonomia organizacional:

Organizações Coercitivas: utiliza a força latente ou manifesta como principal mecanismo de controle sobre os subordinados, que adotam o comportamento alienativo. São exemplos os campos de concentração, as prisões e as instituições penais;

Organizações Utilitárias: utilizam a remuneração e os incentivos econômicos como meio de controle sobre os subordinados, que adotam o comportamento calculista. São exemplos o comércio e as empresas;

Organizações Normativas: utilizam o controle moral e consenso sobre objetivos como principal mecanismo de controle sobre os subordinados, que adotam o comportamento moral e motivacional. São exemplos as organizações “voluntárias” como a igreja, universidades, hospitais, organizações políticas e sociais.



Blau e Scott também propuseram tipologias organizacionais, caracterizadas quanto aos beneficiários principais da organização (*cui bono*), que podem ser os próprios membros da organização, seus proprietários, dirigentes ou acionistas, seus clientes e o público em geral. As organizações se agrupam nos tipos:

- Associações de benefícios mútuos
- Organizações de interesses comerciais
- Organizações de serviços
- Organizações de Estado

No ramo da gestão estratégica, os estruturalistas definiram que as estratégias não são baseadas unicamente nos indivíduos, mas em uma série de atores, fazem parte da política organizacional e podem ser competitivas e cooperativas. Estas últimas dividem-se em ajuste ou negócio, cooptação ou cooperação e coalização.

Por fim, os estruturalistas contestaram a visão sobre os conflitos da Teoria Clássica (que não considerava a existência de conflitos) e da Teoria das Relações Humanas (que defendiam que os conflitos eram indesejáveis e precisavam ser eliminados), afirmando que os conflitos são desejados e funcionais, que são capazes de dar início a processos de mudança e inovação.

6. TEORIA NEOCLÁSSICA

A Teoria Neoclássica (também conhecida como Escola Operacional ou do Processo Administrativo), assim como o nome sugere, surgiu da necessidade de se **utilizar os conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica**. Costumo brincar que aqui deram um *refresh* no navegador, apertando o F5 nos ensinamentos e princípios de Fayol. Trata-se do “novo clássico” por buscar libertar-se dos exageros e distorções do pioneirismo clássico do início do século XX, revisando e condensando alguns princípios e conceitos válidos e relevantes para a Teoria Geral de Administração. Na verdade, essa teoria revisa os postulados clássicos, mas os adequando aos problemas administrativos de seu tempo, por meio de um ecletismo aberto que, inclusive, aproveita as contribuições de teorias anteriores, transferindo a ênfase para os objetivos.

São características marcantes da abordagem neoclássica:

- Ênfase na prática da Administração pelo pragmatismo e busca de resultados concretos, e por isso também é chamada de “Escola Operacional”;
- Reafirmação relativa (e não absoluta) dos postulados clássicos em resposta à enorme influência das ciências comportamentais – lembrem-se de que as primeiras teorias de administração eram fechadas e traziam conceitos rígidos acerca da realidade organizacional;
- Revisão das funções básicas da administração e redefinição do processo administrativo – do PO3C (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) para o PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar);
- Ênfase nos princípios Clássicos de Administração, atualizando-os à nova realidade;
- Ênfase nos resultados e objetivos, o que é delineado pelo surgimento da Administração por Objetivos (APO);
- Busca da “eficiência ótima” e não mais da “máxima eficiência”;

- Ecletismo aberto e receptivo em razão da consideração dada aos estudos das demais teorias;
- Administração como uma técnica social básica: a busca de resultados por meio do trabalho das pessoas, trabalho esse que precisa ser grupalmente coordenado, orientado, dirigido e controlado para que seja gasto o mínimo de recursos e de esforços para o alcance de objetivos;
- Necessidade de o administrador conhecer aspectos técnicos e específicos de seu trabalho, relacionando-os à direção das pessoas dentro das organizações.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/IMBEL - Supervisor - Área: Administrador – Reaplicação/2021)

O crescimento exagerado das organizações, ocorrido em determinado momento da história, resultou na necessidade de desenvolvimento de novas abordagens no campo da Administração. Nesse contexto, surge a chamada *Teoria Neoclássica*, que prioriza as funções do administrador e dá ênfase ao(s)

- (A) aspectos teóricos da administração, ao processo e aos conceitos ecléticos.
(B) pragmatismo, aos conceitos ecléticos e aos resultados.
(C) pragmatismo, à abordagem rígida dos princípios e aos resultados.
(D) processo, aos conceitos ecléticos e ao pragmatismo.
(E) resultados, à abordagem rígida dos princípios e aos aspectos teóricos da Administração.

Comentário:

A ênfase da Teoria Neoclássica não está em aspectos teóricos, mas na prática de administração, considerada como técnica social básica, em que os objetivos são alcançados por meio do trabalho das pessoas, o que torna errada a alternativa A. Ainda que seja uma abordagem mais pragmática, busca relativizar os princípios clássicos de administração, os atualizando, o que torna a alternativa C errada por afirmar ser uma abordagem rígida, o que também torna a alternativa E errada, que além disso, considera equivocadamente a ênfase em aspectos teóricos, quando o certo são os aspectos práticos. Por fim, a alternativa D está equivocada, pois a ênfase não se dá sobre os processos, as sobre os resultados ou alcance de objetivos, bem como sobre o pragmatismo e aos conceitos mais ecléticos e abertos, restando como correta a alternativa B.

(FGV/FUNSAÚDE – Analista de RH/2021) A Administração por Objetivos (APO) é uma importante ferramenta de planejamento, desenvolvida com o intuito de envolver todos os membros da organização na definição dos objetivos. Entretanto, algumas desvantagens ou dificuldades na aplicação da ferramenta limitaram sua difusão e continuidade de uso. Assinale a opção que pode ser apontada como uma das principais dificuldades no uso dessa ferramenta.

- (A) O foco dos esforços no curto prazo, em detrimento ao longo prazo.
- (B) O desestímulo causado aos funcionários devido ao aumento de responsabilidades.
- (C) A dificuldade de discriminar as responsabilidades e autoridades.
- (D) A perda da capacidade de resposta às alterações do ambiente externo.
- (E) A impossibilidade de estabelecer medidas de desempenho.

Veja que uma questão mais antiga cobrou a mesma coisa!

(FGV/SEE-PE – Gestão e Negócios – Professor de Comércio/2016) A teoria neoclássica considera os meios na busca da eficiência, enfatiza os resultados e a busca de eficácia. Assinale a opção que apresenta as principais características da Teoria Neoclássica.

- (A) Sistema social – sociograma – relações humanas – motivação – homem/organização.
- (B) Ênfase nas tarefas – autoridade centralizada – acentuada divisão do trabalho – inspirada em sistemas de engenharia.
- (C) Ênfase na prática da administração – reafirmação dos postulados clássicos – ênfase nos princípios gerais de administração – ênfase nos objetivos e nos resultados – ecletismo nos conceitos.
- (D) Ênfase nas pessoas – delegação de autoridade – autonomia dos funcionários – confiança e abertura.
- (E) Estrutura formal – organograma – cargos – incentivo financeiro – homem/máquina.

Comentários:

As alternativas A e D estão mais voltadas para a abordagem humanística e Teoria das Relações Humanas, ao passo que as alternativas B e E se relacionam aos aspectos da abordagem clássica de administração. Assim, resta como correta a alternativa C, que aponta corretamente as características essenciais da Teoria Neoclássica.

Antecedentes da Teoria Neoclássica

- Fim da 2ª Guerra Mundial;
- Desenvolvimento industrial e econômico;
- Vários autores que, embora não apresentem divergências demarcadas, não se preocuparam em fundar uma escola, o que torna o movimento bastante heterogêneo;
- Difusão acerca do pensamento da “sociedade das organizações”, em que a vida humana é permeada pela influência de diversas organizações;
- Influência dos estudos de Peter F. Drucker, seu principal representante.

Para os autores clássicos, a eficiência e a produtividade eram as premissas essenciais de suas teorias. Com a Teoria Neoclássica, a eficácia também passa a ser considerada e ganha ênfase, salientando a importância do alcance dos objetivos.

FIQUE ATENTO! Segundo Chiavenato, eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA	
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados	
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas	
Resolver problemas	Atingir objetivos	
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos	
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados	
Treinar os subordinados	Dar eficácia aos subordinados	
Manter as máquinas	Máquinas em bom funcionamento	
Presença nos templos	Prática dos valores religiosos	
Rezar	Ganhar o céu	
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida	

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/SEE-PE – Gestão e Negócios – Professor de Comércio/2016) As organizações devem ser consideradas sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Enquanto a eficácia é uma medida do alcance de resultados, a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Relacione os conceitos às suas respectivas características.

1. Eficiência
 2. Eficácia
- () Atingir objetivos

() Ênfase nos meios () Resolver problemas

FIQUE LIGADO! A Teoria Neoclássica realça a Administração como:

- Um conjunto de processos básicos (escola operacional);
- Aplicação de várias funções (escola funcional);
- De acordo com princípios fundamentais e universais, atualizados da teoria clássica;
- Evidenciação dos objetivos (Administração por Objetivos);
- Eficiência no processo e eficácia nos resultados em relação aos objetivos;
- Volta a ser normativa e prescritiva, embora em certos aspectos a preocupação seja explicativa descritiva.

() Obter resultados

Assinale a opção que apresenta a relação correta, de cima para baixo.

- (A) 2 – 2 – 1 – 1
- (B) 2 – 2 – 1 – 2
- (C) 2 – 1 – 2 – 1
- (D) 2 – 1 – 1 – 2
- (E) 1 – 1 – 1 – 2

Comentários:

Perceba que o examinador retirou a questão diretamente do quadro descrito no livro de Chiavenato e que apresento logo acima! Mais que entender sobre alguns conceitos, muitas vezes, precisamos memorizar como ele se afigura na literatura. Contudo, ainda que não tenha memorizado, apenas com o entendimento dos conceitos seria possível responder à questão, que apresenta como correta a alternativa D.

6.1 O PROCESSO ADMINISTRATIVO E AS FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Aqui, por fins didáticos, decidi começar pela síntese para tratar de maneira mais específica sobre os tópicos que mais caracterizam a Teoria Neoclássica. Conforme adiantei, sua principal contribuição repousa na **atualização dos princípios clássicos** e no restabelecimento das funções do administrador: **planejamento, organização, direção e controle**. No seu conjunto, as funções administrativas formam o **processo administrativo**.

Quanto ao processo administrativo, cumpre lembrar que, como todo e qualquer processo, ele é cíclico, dinâmico e interativo, de modo que cada uma das funções influencia na outra, cumprindo etapas necessárias da gestão presentes em toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Isso porque todas as organizações possuem objetivos a serem alcançados e, para alcançá-los, elas devem realizar certo conjunto de atividades. Porém, para executarem essas atividades, necessitam mobilizar uma determinada quantidade de recursos (humanos, materiais, tecnológicos, financeiros etc.).

FIQUE ATENTO! A Administração deve ser entendida como algo que ocorre no interior das organizações e representa um processo de tomar decisões sobre objetivos, atividades e recursos. Do ponto de vista humanístico, uma organização é um agrupamento humano em torno de um determinado objetivo, mobilizando recursos para executar as atividades necessárias ao alcance deste objetivo. Para o funcionamento devido da organização, certas funções administrativas devem ser desempenhadas, com o intuito de garantir níveis elevados de eficiência, eficácia e efetividade.

Também chamado de processo organizacional, o processo administrativo foi pensando inicialmente por Henry Fayol, representante da Teoria Clássica de Administração. Segundo os pressupostos dessa teoria, o processo administrativo estaria em uma das seis funções básicas da

organização. Em síntese, há funções **administrativas** e outras cinco **não administrativas**. As não administrativas seriam as de **segurança, financeiras, contábeis, comerciais e técnicas** (SeFiCoCoTe). Sobre as funções organizacionais estão as funções administrativas, que são, portanto, superiores. Segundo o teórico, a administração e o exercício de suas funções é atividade comum a todos os empreendimentos humanos. Definidas em **previsão, organização, comando, coordenação e controle**, as funções administrativas seriam atualizadas mais adiante, em meados da década de 50, dentro da **Teoria Neoclássica** de Administração e constituiriam o núcleo de sua teoria eclética e utilitarista. Pelos estudos de Peter Drucker, que as funções clássicas foram sintetizadas em **planejamento, organização, direção e controle** (PODC).

PREVER	PLANEJAR
ORGANIZAR	ORGANIZAR
COMANDAR	DIRIGIR
COORDENAR	
CONTROLAR	CONTROLAR

FIQUE ATENTO! As funções não administrativas (SeFiCoCoTe) eram bem delimitadas à época de Fayol. Contudo, com a modernidade e aumento da diferenciação e complexidade das organizações, novas funções organizacionais passaram a surgir, de modo que não haja um rol exaustivo dessas funções.

Conforme expliquei, quando estudados isoladamente, planejamento, organização, direção e controle são funções ou elementos básicos da administração. Quando associados, em conjunto, formam o processo administrativo, nessa ordem. Vários autores passaram a redefinir esse processo administrativo com algumas variações em suas funções, conforme aponta CHIAVENATO:

FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ E O'DONNELL	NEWMAN	DALE
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

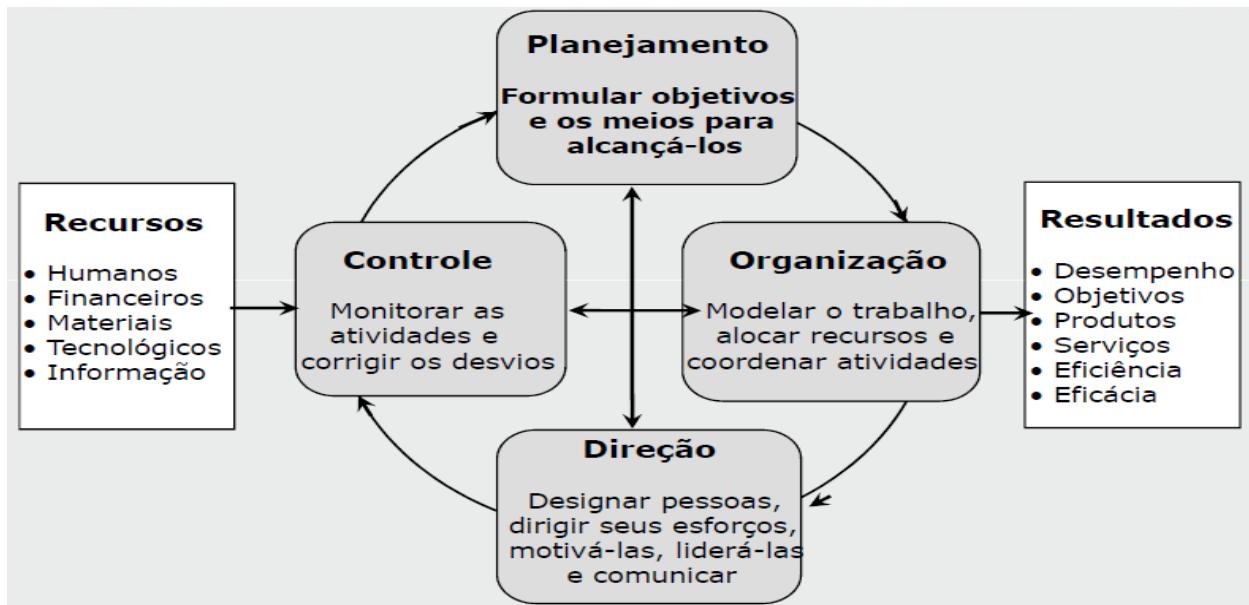
Tomando como partida o processo administrativo defendido por Dale e Peter F. Drucker (PODC), o que mais se cobra em concursos, alguns pontos precisam ser observados:

- O seu ciclo é contínuo e se repete, de modo que permita a retroação e o *feedback* para o ajustamento e melhoria do ciclo seguinte;
- As funções são interdependentes e seu caráter dinâmico e interativo faz com que o sucesso de uma função agregue valor às demais;
- As funções, quando consideradas em seu conjunto, formam um todo integrado, o processo ou ciclo administrativo. Se individualmente consideradas, cada uma é uma função bem definida, com características próprias;
- O PODC é interativo, sistêmico e iterativo;
- As funções são mais do que uma sequência cíclica, pois elas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica;
- O planejamento serve para definir objetivos e traçar meios para alcançá-los.
- A organização estrutura as pessoas e recursos para que trabalhem de forma racional e organizada.
- A direção mostra os rumos e dinamiza as pessoas para que utilizem da melhor maneira os recursos.

- O controle serve para que todas as coisas funcionem da maneira certa e no tempo certo.
- Todas as funções se tangenciam e são interligadas pelos objetivos a se alcançar;

FIQUE ATENTO! Segundo Nogueira de Faria, Planejamento e organização referem-se a aspectos mais abstratos do processo administrativo, direção e controle abordam um aspecto concreto do trabalho, principalmente relacionado à condução do projeto idealizado e à verificação de que os processos estão de acordo com os objetivos previamente estabelecidos. Concorda comigo que este entendimento não parece tão óbvio, como pressupõe o autor? Eu particularmente acho que planejamento e direção mais abstratos e a organização e o controle mais concretos, mas como não importa o que a gente acha, mas o que diz a bibliografia, para a fixação, lembra do seguinte:

- A (de abstrato) vem antes do C (de concreto);
- As duas primeiras funções são abstratas (planejamento e organização); e
- As duas últimas funções (direção e controle) são concretas.



DIRETO DO CONCURSO!

(FGV/SEE-PE – Gestão e Negócios – Professor de Comércio/2016) A teoria neoclássica aceita o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas – planejar, organizar, dirigir e controlar – constituem o chamado processo administrativo, que vai além do ciclo administrativo, pois é dinâmico e interativo, além de cíclico. Correlacione as funções administrativas às suas características.

1. Planejamento
2. Organização
3. Direção
4. Controle

- () Monitorar as atividades e corrigir os desafios.
- () Desenhar o trabalho, alocar recursos e coordenar atividades.
- () Formular objetivos e os meios para alcançá-los.

() Designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e comunicá-las. Assinale a opção que apresenta a relação correta, de cima para baixo.

- (A) 1 – 2 – 3 – 4
- (B) 2 – 3 – 4 – 1
- (C) 3 – 4 – 1 – 2
- (D) 4 – 1 – 2 – 3
- (E) 4 – 2 – 1 – 3**

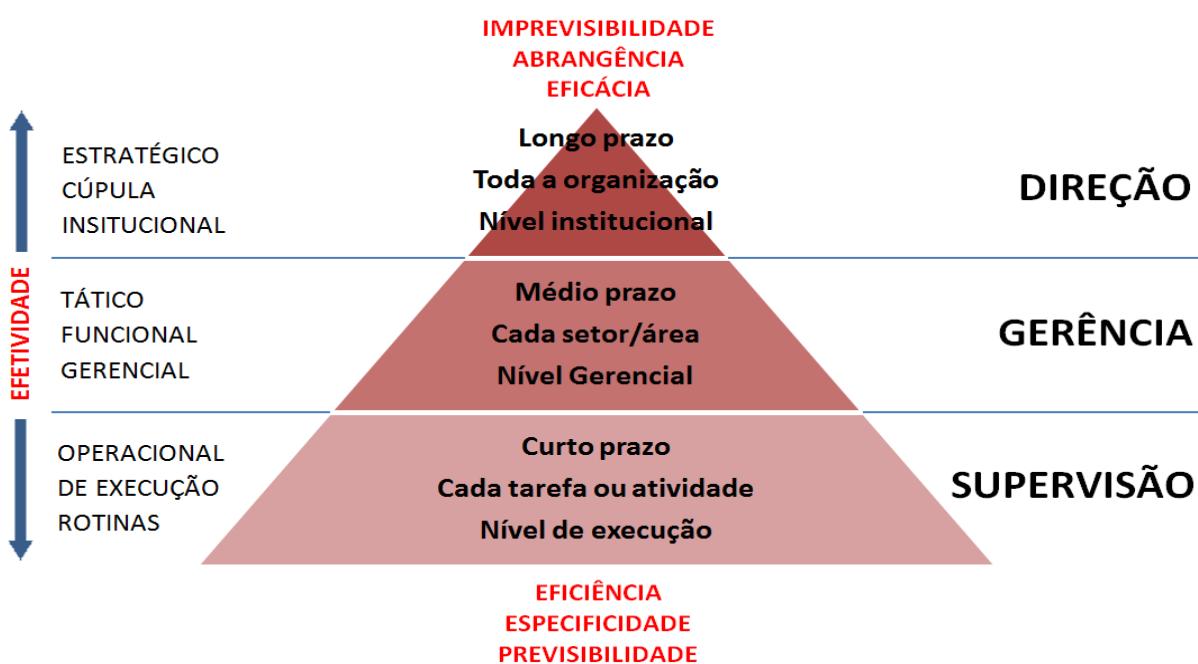
Comentário:

Questão tranquila, que trabalha basicamente com as informações mais gerais acerca de cada uma das funções, tal qual nos aponta a síntese bibliográfica que fiz acima nos tópicos sobre o processo administrativo. Perceba que desenhar objetivos e metas é função de planejamento, estabelecendo decisões antecipatórias sobre o futuro da organização. Por sua vez, é a função de organização que desenha o trabalho, aloca recursos e coordena atividades dentro da hierarquia e do sistema de autoridade e responsabilidade, estabelecendo ainda os modelos de departamento, o grau de centralização/descentralização. Quanto à direção, uma vez estabelecidos os objetivos e metas, bem como a estrutura organizacional e sua arquitetura, trata de liderar, comunicar e conduzir o trabalho das pessoas, motivando-as para o melhor desempenho. Por fim, o controle é a função homeostática do processo, que visa garantir o alcance dos objetivos, que cuida do monitoramento constante, da avaliação do desempenho, da geração de informações para a melhoria contínua e ajustamentos/correções que se fizerem necessários. Logo, está correta a alternativa E.

Conforme veremos adiante, algumas questões mais complexas sobre as funções do processo administrativo são tratadas em situações hipotéticas, em que você precisa identificar sobre qual função (planejamento, organização, direção e controle) se trata.

É importante lembrar que todas as organizações se dividem em níveis de alçada e que, portanto, também se desdobrarão as funções administrativas em níveis estratégico, tático e operacional, segundo as seguintes características:

- Nível institucional ou estratégico, composto por dirigentes e diretores da organização, ou seja, a administração de cúpula que lida com aspectos mais abrangentes da gestão, orientando-se para toda a organização, no longo prazo.
- Nível intermediário, tático, gerencial ou nível do meio do campo, composto dos gerentes, com foco restrito às funções especializadas de *marketing*, finanças, pessoal, por exemplo, como orientação para cada uma de suas áreas, no médio prazo.
- Nível operacional, composto dos supervisores que administram a execução das tarefas e operações da empresa.



DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/MPE-AL/2018) Em relação às funções da Administração e as respectivas abrangências, está correto afirmar que:

- (A) variam de acordo com o nível hierárquico do administrador.
- (B) variam de acordo com o tipo de organização.
- (C) variam de acordo com as recompensas.
- (D) variam de acordo com o ambiente de trabalho.
- C*(E) são as mesmas, independentemente do contexto.

COMENTÁRIO: Conforme expliquei, as funções são cabíveis a todos os tipos de organização, aplicadas em todos os níveis hierárquicos e de alcada (estratégico, tático e operacional), não variando em decorrência do ambiente de trabalho. Elas sempre serão as mesmas (planejamento, organização, direção e controle), independentemente do contexto. Letra E.

Compreendida a origem das funções administrativas e sua evolução, vamos estudar as particularidades de cada uma delas, compreendendo ainda as importantes contribuições trazidas pela Teoria Neoclássica a partir do processo administrativo e cada uma de suas funções.

6.2 FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO

É por meio dessa função que se administra as relações da organização com o seu futuro, eliminando o mero improviso. Trata-se, portanto, do processo de definir previamente os objetivos, as atividades e os recursos. De modo geral, o planejamento corresponde a decisões a serem tomadas sobre quais são os objetivos a serem perseguidos, em que prazo, quais são os resultados esperados, que recursos serão necessários, qual será o caminho a ser trilhado.

ATENÇÃO: Função precedente do processo administrativo, o planejamento cuida da relação entre o presente da organização e seu futuro, no que se pode considerar uma **análise de hiato**. São perguntas-chave em planejamento, portanto:

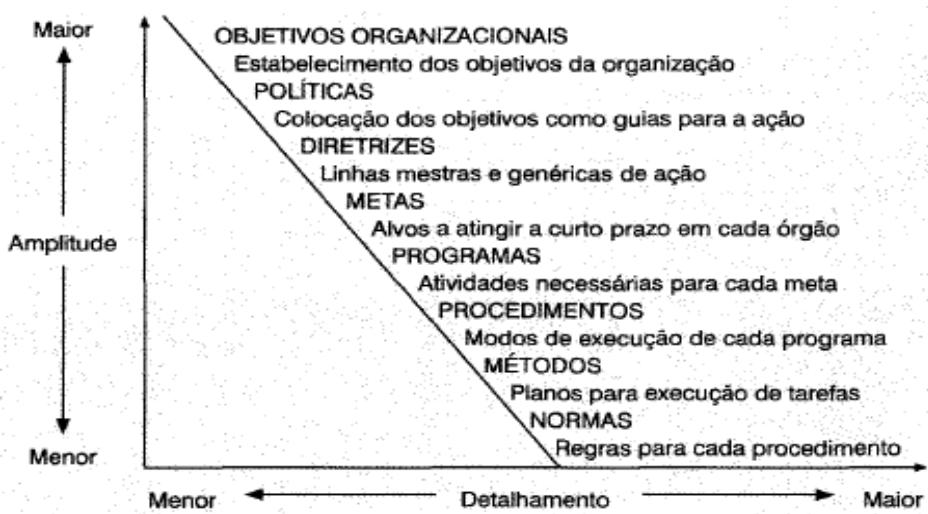
- Onde/como estou? As forças e as fraquezas, as competências distintivas e realidade organizacional, bem como sua missão e negócio.
- Aonde quero chegar? Os objetivos e metas, a visão de futuro, considerando os riscos, bem como as oportunidades e as ameaças.
- Como chegar lá? Os meios, recursos, estratégias e decisões estratégicas necessárias para garantir o futuro ideal.

Segundo a psicologia moderna, o planejamento é uma função cognitiva superior, uma forma de inteligência que gera o aprendizado. Além disso, é possível afirmar que o planejamento se caracteriza pela tomada de decisões antecipatórias acerca do futuro da organização, dando para as demais funções, justamente por ser a função precedente do processo administrativo, que se inicia pelo estabelecimento dos objetivos.

FIQUE ATENTO! Por mais que haja diferenças metodológicas acerca das fases e sequência delas quanto ao **planejamento estratégico**, defende-se genericamente que a **primeira etapa do planejamento** é o estabelecimento de **objetivos**. Os objetivos são, portanto, o ponto de partida e o de chegada. Representam aquilo que a organização quer ser ou alcançar e podem ser mensurados, desmembrados e especificados por metas.

O planejamento é desmembrado em níveis e esse desmembramento caracteriza os tipos de planejamento. Seus níveis são o estratégico, o tático e o operacional, arranjados hierarquicamente e na ordem apresentada. Dessa forma, há uma decomposição de objetivos do topo à base, de modo que um nível dá base para o outro e, por conseguinte, o nível abaixo ajuda a alcançar o superior em uma relação sinérgica, o que é contribuição direta da Administração por Objetivos (APO), a qual estudaremos logo mais.

É em razão dos objetivos que as organizações estabelecem suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos, métodos e normas. De objetivos a normas, migra-se de um nível genérico para outro cada vez mais específico, segundo CHIAVENATO:



1. **Políticas:** Orientam a ação e estabelecem os limites de atuação administrativa por meio de verbos genéricos como “manter, seguir, usar, prover, assistir”. Normalmente desdobram-se no nível tático ou intermediário entre as várias áreas da organização, como recursos humanos, vendas, *marketing*, etc;
2. **Diretrizes:** São princípios que balizam os meios adequados para o atingimento dos objetivos. Também podem ser desmembrados entre as várias áreas de atuação da organização;
3. **Metas:** De menor lapso temporal, especificam, detalham, decompõem e quantificam os objetivos, como se fossem alvos a serem atingidos. Um único objetivo pode ser desdoblado em várias metas, que lhe permitam o alcance;
4. **Programas:** Normalmente formulados para o alcance de metas, são planos específicos que podem conter dentro de si um conjunto de planos menores ou de projetos. Um conjunto de programas forma o plano maior. Podem ser formulados programas para todas as áreas da organização;
5. **Procedimentos:** Determinam os modos de execução de cada programa por meio de uma sequência cronológica de tarefas. Os procedimentos delineiam a rotina administrativa;
6. **Métodos:** Planos prescritos para o cumprimento de uma tarefa específica, detalhando o trabalho a ser feito por cada pessoa. Sua amplitude é mais restrita e limitada que o procedimento. Valem-se de fluxogramas que representam graficamente o fluxo e a sequência de etapas de uma operação;
7. **Normas:** São regras ou regulamentos que asseguram os procedimentos, normalmente empregadas quando se necessita de uma ação específica e única, dando uniformidade e padronização à execução do trabalho. Define ou que deve ou não ser feito.

Além de definir todos os elementos acima dispostos, o planejamento enquanto função administrativa **também estabelece os meios, insumos e**

recursos necessários para o alcance dos objetivos, o que quase todo mundo confunde com a função de organização, bem como os cursos de ação ou estratégias necessárias para tanto. Para o melhor entendimento acerca das possibilidades e desdobramentos dessa função administrativa, recomendo um estudo mais aprofundamento da aula específica sobre planejamento e gestão estratégica.

FIQUE ATENTO! Ainda que o planejamento seja orientado ao alcance de objetivos futuros e que desenvolva premissas sobre as condições futuras (cenários), torna-se imprescindível a análise das condições presentes da organização, em termos de forças e fraquezas, para que as oportunidades sejam alcançadas e as ameaças, afastadas. Ademais, procura garantir no presente o alcance da visão por meio da determinação dos meios e recursos necessários, interligando, portanto, presente e futuro.

Questões relacionadas à função planejar podem apresentar os seguintes pontos básicos:

- Relaciona-se com o futuro e procura antecipar-se e prevê-lo;
- Cria os planos, com seus objetivos, metas, estratégias, missão e visão da organização;
- Realiza o diagnóstico interno e externo (análise SWOT) com as forças e fraquezas da organização, bem como com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Procura dar condições no presente para o alcance do futuro desejado para a organização;
- Define os meios e recursos necessários para a execução das estratégias e alcance de objetivos;
- É uma forma de aprendizagem organizacional;
- Além de uma função administrativa, é também um processo e técnica gerencial, composto por fases;

- Pode começar com o estabelecimento dos objetivos e a indicação e escolha dos cursos de ação para alcançá-los;
- Também lida com a criação de políticas e diretrizes organizacionais, bem como dos padrões para o exercício do controle.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/Cam. SSA/2018) O presidente da Câmara de Vereadores do município de Helloá Regina recebeu as seguintes metas para 2018: elaborar o orçamento para o próximo ano e dividir os recursos e as tarefas entre os vereadores do município. Ao trabalhar nessas metas, o presidente estará exercendo, respectivamente, as seguintes funções administrativas:

- (A) controle e organização;
- (B) planejamento e liderança;
- (C) direção e controle;
- (D) controle e direção;
- (E) planejamento e organização.

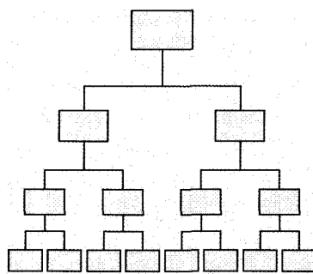
COMENTÁRIO: O planejamento pressupõe tomadas de decisão antecipadas acerca do futuro da organização. Todo plano, desenho, orçamento, procedimento a ser feito, programação, regulamento, cronograma é produto do planejamento enquanto função administrativa. Conforme veremos abaixo, a função de organização é que cuida da distribuição de atividades, recursos, autoridade e responsabilidade dentro de setores e entre os níveis organizacionais dentro da hierarquia. Letra E.

6.3 FUNÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

Organização pode ser definida por diversos significados. Pode ser considerada uma **entidade social** deliberadamente orientada ao alcance de objetivos. Pode ser dada como uma **organização formal**, com hierarquia e divisão do trabalho, formalizada oficialmente e representada por seu organograma. Tida por **organização informal**, emerge espontaneamente das relações interpessoais, formando a rede social, não visualizável no organograma. Por fim, considera-se a organização como uma **função administrativa**, parte integrante do processo administrativo, que organiza, estrutura e integra os recursos, órgãos e setores, definindo a atribuição de cada um deles.

Aprofundando o último sentido do termo, é possível que se defina a função de organizar como o processo de dividir o trabalho a ser realizado, bem como as responsabilidades e a autoridade, o poder de decisão e comando. Trata-se da distribuição dos recursos de acordo com um determinado critério, dando origem a uma determinada estrutura organizacional, que pode ser representada por um organograma. A organização pode ser estruturada em nível global por meio do desenho organizacional, em nível setorial por meio do desenho departamental e em nível operacional por meio do desenho de cargos e tarefas.

FIQUE ATENTO! A representação gráfica da estrutura organizacional, em alguns de seus aspectos, é feita pelo organograma, que **jamais representará aspectos da estrutura informal**. Isso porque, enquanto uma é deliberadamente pensada e planejada, a outra nasce espontaneamente das relações interpessoais, complementando a primeira.



É importante frisar que a especialização da organização pode se dar em âmbito vertical (de acordo com a hierarquia e a divisão entre direção, gerência e supervisão) e em âmbito horizontal (de acordo com a coordenação do trabalho por meio da diferenciação de órgãos de linha e de *staff*, pela departamentalização ou coordenação interna dentro de um único departamento).

Segundo a Teoria Neoclássica, a organização formal apresenta cinco características, a saber:

- **Divisão do Trabalho:** decomposição de um processo complexo em uma série de pequenas tarefas para que a produção de bens ou serviços em uma organização seja mais eficiente, ou seja, a divisão horizontal. A divisão do trabalho, prática já utilizada desde o início do século XX com a Administração Científica, propicia maior produtividade e eficiência, além de reduzir custos de produção, de mão-de-obra e de materiais. Quando ocorre a diferenciação do trabalho em razão do nível estratégico, tático e operacional, em direção, gerência e supervisão, há a divisão vertical do trabalho;
- **Especialização:** Decorre da divisão do trabalho e caracteriza-se pela diversificação funcional ou por especialidade de cada órgão ou setor da organização.

- **Hierarquia:** Também oriunda da divisão do trabalho, trata do desdobramento do comando, que deve dirigir harmoniosamente todas as atividades da organização. Trata-se do **princípio escalar**, compreendido pela **cadeia de comando**, que escalona o nível de autoridade e responsabilidade entre os níveis de alcada, de modo que, quanto mais acima, maior será esse nível, quanto mais abaixo, menor ele será. Em síntese, a autoridade aloca-se em posições formais da organização e não em pessoas; é aceita pelos subordinados nos níveis inferiores; flui por meio da hierarquia verticalizada. Além disso, a delegação também decorre da hierarquia.
- **Amplitude Administrativa:** Também conhecida como **amplitude de controle** ou **amplitude de comando**, significa o número máximo ou ideal de subordinados sob a supervisão de um chefe. Quanto maior o número de subordinados, maior será a amplitude.
-

FIQUE ATENTO! São termos sinônimos:

AMPLITUDE ABERTA = AMPLITUDE LARGA = AMPLITUDE ALTA

(estrutura descentralizada; poucos níveis hierárquicos)

AMPLITUDE FECHADA = AMPLITUDE ESTREITA = AMPLITUDE

BAIXA

(estrutura centralizada; muitos níveis hierárquicos)

A Teoria Neoclássica busca o racionalismo da organização formal, o que trouxe a preocupação tanto com o estudo dos tipos de organização, quanto com o estudo dos modelos de tradicionais de departamentalização. Em se tratando de tipos de organização, a ênfase recai sobre três modelos básicos: linear, funcional e linha-staff. Em se tratando de tipos de departamentalização, a ênfase da Teoria Neoclássica recai sobre os seguintes tipos de estrutura. Em aula posterior, sobre arquitetura e desenho

organizacional, tipos de organização e estruturas, falaremos com propriedade de todas as tipologias, conceitos e critérios de departamentalização.

Por fim, questões relacionadas à função organizar podem apresentar os seguintes pontos básicos:

- Definição das atividades necessárias para o alcance de objetivos;
- Reflete como a organização tenta cumprir os planos;
- Agrupamento de atividades em uma estrutura lógica, dentro de setores e entre os níveis da organização;
- Alocação de recursos (humanos, materiais, financeiros) na organização e entre os níveis e setores;
- Coordenação de esforços na estrutura para o alcance de objetivos;
- Estabelecimento da cadeia de comando ou hierarquia, com subsequente divisão do trabalho e distribuição de autoridade e responsabilidade;
- Criação de setores e departamentos, desde o nível estratégico até o nível operacional;
- Definição do grau de especialização, bem como de centralização e descentralização da decisão.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/TJCE/2019) Um desembargador responsável por um órgão do Poder Judiciário constatou que era necessário rever a estrutura e os processos internos do referido órgão. Após diagnóstico profissional e planejamento, começaram as mudanças e várias atividades e recursos foram redistribuídos. A função da administração responsável pela distribuição de tarefas e recursos na organização é o(a):

- (A) processo decisório;
- (B) planejamento tático;
- (C) planejamento estratégico;
- (D) organização;
- (E) departamentalização

COMENTÁRIO: A única alternativa que nomina corretamente uma das funções é a letra D. Além disso, é a função de organização que cuida da alocação e distribuição de tarefas e de recursos (humanos, materiais, financeiros) na organização e entre os níveis e departamentos.

Vejamos mais uma:

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/IBGE/2019) Uma das funções administrativas é a responsável “pela distribuição das tarefas e recursos pelos membros e unidades da empresa” (Sobral e Peci, 2014, p. 251). Essa função administrativa e uma de suas atribuições essenciais são, respectivamente:

- (A) controle; monitoramento das atividades;
- (B) direção; definição de responsabilidades;
- (C) organização; desenho da estrutura organizacional;
- (D) planejamento; definição de objetivos;
- (E) planejamento-organização; definição de metas e alocação de recursos.

COMENTÁRIO: Conforme explicado anteriormente, é a função de organização que cuida da alocação e distribuição de tarefas e de recursos (humanos, materiais, financeiros) na organização e entre os níveis e departamentos. Alguns alunos me interpelam acerca da expressão “recursos pelos membros”, o que os induzem a marcar como direção. Porém, a direção é fenômeno interpessoal, ao passo que a organização é mais estrutural. Ao desenhar a estrutura, serão distribuídos recursos, atividades e grau de responsabilidade aos membros que ocuparem os cargos estruturados nos setores e níveis organizacionais. Letra C.

6.4 FUNÇÃO DE DIREÇÃO

Função que procura interpretar os planos oriundos do planejamento para orientar e instruir as pessoas quanto à execução das estratégias e alcance dos objetivos traçados. Orientada ao nível global, setorial e operacional, respectivamente, pela direção o diretor dirige os gerentes, que dirigem os supervisores, que dirigem os funcionários. Essa função também pode ser compreendida como o processo de garantir a execução das atividades que foram planejadas; como fazer com que as atividades sejam de fato executadas dentro das especificações e dos prazos previstos. Procura manter o pessoal motivado, rumo às metas, gerenciando as relações humanas e o clima organizacional.

A direção enquanto função de liderança relaciona-se à habilidade interpessoal de motivar, comunicar e obter consenso, consonância e sinergia. Nem todo diretor, gerente ou supervisor é um líder. O exercício da liderança repousa na legitimidade conferida pelo liderado ao líder, que reconhece suas características superiores que fazem com que as pessoas acreditem no que ele acredita. Por assim dizer, a direção relacionada às pessoas torna-se uma das mais complexas funções administrativas.

Questões relacionadas à função dirigir podem apresentar os seguintes pontos básicos:

- Condução de esforços das pessoas para o alcance de propósitos comuns;
- Está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados pelas atividades das pessoas e da aplicação dos recursos que compõem a organização;
- Orienta as pessoas e dá instruções acerca dos planos para que se alcancem os objetivos;
- Exercício da comunicação para a obtenção de sinergia, consenso e consonância;

- Administração dos conflitos e harmonização dos objetivos organizacionais e individuais;
- Liderança e influenciação para o alcance de elevados níveis de motivação;
- Estilos e tipos de liderança;
- Processo de comunicação, suas barreiras e seus conceitos;
- Criação de energia positiva para o alcance dos objetivos oriundos do planejamento.

ATENÇÃO!!!! Enquanto as demais funções são impessoais, a direção constitui um processo interpessoal que define as relações entre os indivíduos.

6.5 TEORIA X E Y DE McGREGOR

Conforme a Teoria X, os gestores acreditam que os funcionários não gostam de trabalhar e devem ser orientados ou até coagidos a fazê-lo. Diferentemente, de acordo com a Teoria Y, os gestores presumem que os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir e, portanto, a pessoa mediana pode aprender a aceitar ou até a buscar o exercício de responsabilidades.

TEORIA X	TEORIA Y
<i>Abordagem Clássica de Administração – Homem Econômico</i>	<i>Teoria das Relações Humanas – Homem Social</i>
Visão negativa do homem: Sustenta que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos e evitam responsabilidades.	Visão positiva do homem: Sustenta que os funcionários gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem se autodirecionar.

FIQUE LIGADO(A)! Tal teoria pode ser considerada também nos estilos de direção, opondo diametralmente os dois estilos (X e Y). Segundo o autor, para entender a Teoria X e a Teoria Y mais profundamente, pense na hierarquia de Maslow. A Teoria Y supõe que as necessidades de nível superior são as dominantes. McGregor, pessoalmente, acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Assim, propôs que ideias como a do processo decisório participativo, das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade, bem como um bom relacionamento de grupo, maximizariam a motivação dos funcionários.

6.6 SISTEMAS DE DIREÇÃO DE RENSIS LIKERT

Amplia a abordagem de Mc Gregor e coloca mais dois estilos entre os extremos que são equivalentes à teorias X e Y, respectivamente.

VARIÁVEIS PRINCIPAIS	SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO			
	1	2	3	4
	AUTORITÁRIO-COERCITIVO	AUTORITÁRIO-BENEVOLENTE	CONSULTIVO	PARTICIPATIVO
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.
Sistema de Comunicações	Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações Interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos confinam as pessoas.	São toleradas, com condescendência. Organização informal é incipiente e considerada uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal saudável.	Trabalho em equipes. Formação de grupos é importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de Recompensas e Punições	Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais).	Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipes.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/COMPESA/2018) O comportamento dos gestores se baseia em dois possíveis tipos de pensamento, que são definidos pelas teorias X e Y. Assinale a opção que mostra uma distinção entre esses entendimentos.

- C*(A) Os funcionários possuem aversão ao trabalho. / Os funcionários veem o trabalho como uma atividade de lazer.
- (B) A organização faz parte de um sistema aberto. / A organização faz parte de um sistema fechado.
- (C) O salário deve ser fixo. / O salário deve ser variável.
- (D) A produção é orientada pelo produto. / A produção é orientada pelo cliente.
- (E) A qualidade é valor. / A qualidade é custo.

COMENTÁRIO: Conforme explicado acima, só caberia a letra A, que define a contento a visão diametralmente oposta acerca do homem para a teoria X e Y de McGregor.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/AL-RO/2018) Assinale a opção que apresenta uma prática da função da administração conhecida por direção.

- (A) Comparação entre padrões visados e realizados pela organização.
- (B) Monitoramento e avaliação do desempenho organizacional.
- (C) Distribuição de recursos, tarefas e autoridades no contexto organizacional.
- (D) Especificação de objetivos orientadores das atividades organizacionais.
- (E) Condução da ação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais.

COMENTÁRIO: É função de direção que conduz os esforços das pessoas por meio da liderança, comunicação, liderança e motivação para que se atinjam os objetivos da organização. Comparação entre padrões e monitoramento é controle. Distribuição de recursos, tarefas e autoridade é organização. Especificação de objetivos é planejamento. Letra E.

Mais uma:

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/Cam. Leg. SSA/2018) Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle. Um exemplo de exercício da função de direção na área de marketing é:

- (A) atribuição de bônus aos vendedores;
- (B) estruturação do departamento de marketing;
- (C) distribuição dos vendedores por área geográfica;
- (D) monitoração da satisfação dos clientes;
- (E) definição da estratégia de marketing.

COMENTÁRIO: Definir estratégia de marketing é planejamento. Estruturar o departamento de marketing e distribuir vendedores por área geográfica é organização. Monitoração da satisfação dos clientes é uma forma de controle posterior. Por fim, é direção a atribuição de bônus aos vendedores, o que pode contribuir ao melhor desempenho e elevação do nível de motivação. Letra A.

6.7 FUNÇÃO DE CONTROLE

O controle pode ser considerado por diversas acepções da palavra. Pode adquirir função coercitiva e restritiva, ainda que esse não seja seu foco, e, nessa condição, coíbe ou inibe certos comportamentos e atitudes indesejáveis, algumas vezes, pela punição, que tem caráter excepcional. Por esse prisma, o controle se define como uma espécie de controle social, com o objetivo de inibir o individualismo e a liberdade das pessoas.

O controle também é considerado um sistema automático de regulação da organização, mantendo seu constante fluxo de funcionamento e propiciando a melhoria da gestão. Assim, o sistema autorregulatório tenta manter as condições normais de funcionamento, atuando há desvios ou irregularidades.

Em síntese, enquanto função administrativa, essa função tenta assegurar o cumprimento dos objetivos e eventualmente identificar a necessidade de modificá-los. Trata de decisões sobre como medir o desempenho da organização, das pessoas, dos demais recursos, como perceber a necessidade de mudanças na execução das atividades e como implementar tais mudanças. O controle é um processo que acaba gerando subsídios para o Administrador reiniciar novo ciclo de planejamento. Na verdade, sua função é assegurar que os resultados do que fora planejado, organizado e dirigido se ajustem aos objetivos previamente estabelecidos.

Assim como as demais funções, o controle pode ser definido quanto à sua abrangência em nível estratégico, tático e operacional.

Compreendido com um processo, o controle abarca as seguintes fases:

- 1) **Estabelecimento dos padrões** ou critérios desejados, que representam o desempenho esperado, expressos em tempo, quantidade, qualidade, unidades físicas, custos ou índices;
- 2) **Avaliação do desempenho** por meio de sua observação para que se obtenham as informações necessárias acerca o que está sendo controlado;

- 3) **Comparação** do desempenho com o padrão estabelecido para que se verifiquem variações, erros ou desvios, desde que passem dos limites aceitáveis, concentrando-se não no que seja normal, mas que seja excepcional.
- 4) **Ação corretiva** para que os desvios e erros não tolerados não comprometam o melhor alcance dos objetivos inicialmente traçados, segundo os padrões estabelecidos.

Questões relacionadas à função controle podem apresentar os seguintes pontos básicos:

- Avaliação do desempenho e sua medição quanto aos resultados e esforços necessários;
- Acompanhamento e monitoramento das atividades
- Estabelecimento de padrões para a correção e ajustamento;
- Controle social, coercitivo e restritivo;
- Controles requerem planos;
- Princípio da exceção de Taylor;
- Controle de insumos, processos ou resultados;
- Verificação de meios e fins: os meios são suficientes para alcançar os fins desejados;
- As fases do controle.

COMENTÁRIO: Regras de conduta são controles prévios, assim como também o são a elaboração de códigos de ética, a definição de limites de gastos, bem como a definição de critérios para a autorização de pagamentos e o controle estatístico de processos, que se dá por amostragem e verificação de tendências. Dos apresentados, apenas é controle corrente ou simultâneo a supervisão direta sobre o trabalho que o subordinado executa, e controle posterior, apenas o *feedback* de desempenho. Os demais não são mecanismos de controle (definição de competências e trabalho em equipe). Letra A.

Vejamos mais uma:

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/AL-RO/2018) A função de controle pode ser exercida em diferentes momentos nos processos organizacionais, tendo em cada caso métodos distintos. Considerando os processos envolvidos na realização de concurso público para a contratação de novos servidores públicos, promovido pela ALE-RO, é correto afirmar que esse tipo de controle é

- C*(A) preventivo.
- (B) simultâneo.
- (C) de feedback.
- (D) posterior.
- (E) de processo.

Comentários:

Ao realizar o certame, a banca organizadora deve estabelecer critérios de seleção junto com a instituição, de modo a atrair e selecionar os melhores candidatos para ocupar os cargos vagos. Assim, o edital coloca todos os requisitos de maneira prévia, o que deverá ser obedecido, delimitando de antemão o que o futuro servidor deverá ter em termos de conhecimentos gerais e específicos para contribuir com o órgão. Portanto, controle prévio, preventivo ou por antecipação. Letra A.

6.8 ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS - APO

Em decorrência da Teoria Neoclássica, surge a **Administração por Objetivos** (APO), tendo como teórico fundador, Peter F. Drucker. Em síntese, essa nova abordagem migra o foco do processo ou dos meios para os fins, objetivos ou resultados da organização, o que torna o trabalho um meio para atingir fins (eficácia) e não um fim em si. A TGA deixa de se preocupar meramente com o ato de trabalhar e direciona seus esforços para a produção e o atingimento de resultados.

Segundo Chiavenato, "a APO é um processo pelo qual gerentes e subordinados identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e utilizam esses objetivos como guias para sua atividade". Tal definição delineia o espírito pragmático e democrático da abordagem, porque mobiliza a ação de todos por meio do estabelecimento consensual de responsabilidade entre as pessoas, em que a base para tanto torna-se os objetivos.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/FUNARTE – Administrador/2013) O modelo de Administração identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica, é denominado

- (A) contingencial.
- (B) burocrático.
- (C) científico.
- (D) por objetivos.
- (E) humanístico.

Comentário:

Um dos traços mais característicos da APO é justamente o “espírito pragmático e democrático” como decorrência direta da Teoria Neoclássica de Administração. Logo, está correta a alternativa D.

As metas consensuais estabelecidas em conjunto tornam-se parâmetro para a definição de indicadores ou padrões de desempenho que mensurem o alcance de resultados. Porém, fique atento: a APO possui um passado autocrático e, por esse motivo, foi duramente criticada por Deming na Escola da Qualidade Total do Japão. Porém, hoje possui abordagem amigável, democrática e, sobretudo, participativa. Segundo CHIAVENATO, hoje, “serve de base para novos esquemas de avaliação do desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo, para a compatibilização entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas”.

A APO tem como cerne o estabelecimento de objetivos e metas para cada departamento ou posição ocupada na organização, entre o gerente e o subordinado, uma vez delimitado o plano estratégico. Formulados os objetivos por cada departamento, todos eles devem ser interligados, com a devida formulação de planos táticos para a mensuração, quantificação e controle dos resultados esperados, etapa que mais carrega dificuldade na implantação da APO. Uma vez estabelecidos os padrões de desempenho, ocorre contínua avaliação dos resultados, bem como a revisão e atualização dos planos, que podem sofrer modificações para que se garanta o alcance dos objetivos. Para auxiliar no cumprimento das metas e a integração/coordenação dos esforços, deve haver apoio intensivo do órgão de *staff*.

Chiavenato aponta as seguintes características básicas da APO:

- Interação entre Superior-Subordinado.
- Superior e Subordinado negociam entre si e fixam objetivos a alcançar.
- Superior e Subordinado determinam critérios de avaliação do desempenho.
- Ênfase no presente e no futuro.
- Ênfase nos resultados e não nos meios.
- Retroação freqüente e contínua.
- Redefinição periódica de objetivos.
- Redefinição periódica de critérios de avaliação do desempenho.
- Objetivos relacionados com o trabalho atual e com a carreira futura do subordinado.
- Ênfase na mensuração e no controle.

DIRETO DO CONCURSO:

(FGV/FUNARTE – Administrador/2014) Proposta por Peter Drucker em 1954, na sua obra clássica The Practice of Management, a Administração por Objetivos (APO) um modelo de administração voltado a orientar a organização em torno de objetivos, exigia também adaptações internas nos processos e práticas de gestão que a diferenciavam de outros modelos utilizados à época. Sobre essas adaptações ou inovações, é correto afirmar que a APO:

- (A) exigia uma elevada participação dos funcionários e a integração com as chefias na definição dos objetivos;
- (B) caracterizou-se pela dependência de aprimoramento tecnológico e sociotécnico da empresa para sua implementação;
- (C) baseava-se na formalização dos processos e normas validados pelas lideranças em cada etapa;
- (D) estipulava uma maior hierarquização dos cargos, com funções mais claras e bem definidas;
- (E) estabelecia que cada funcionário deveria propor, anualmente, suas metas e objetivos de desenvolvimento pessoal.

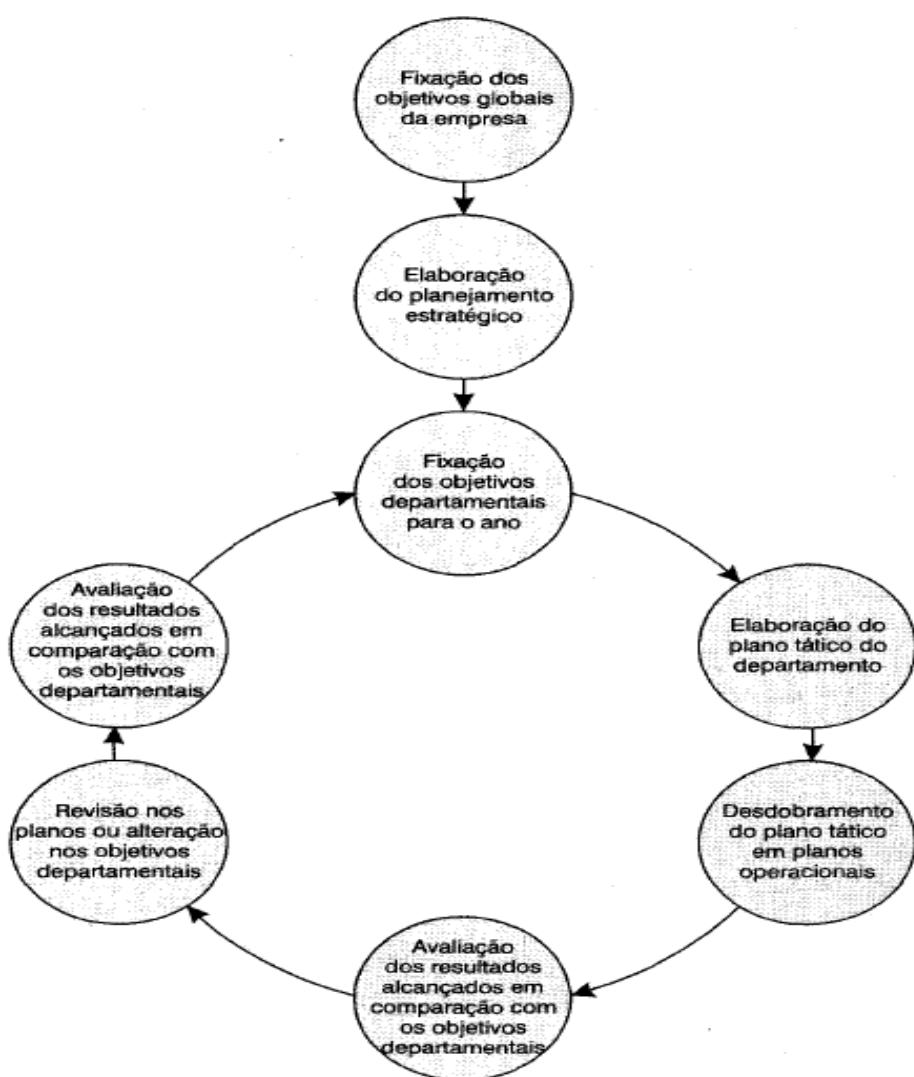
Comentários:

Um dos traços mais característicos da APO é a definição consensual e participativa dos objetivos, o que torna correta a alternativa A. Todas as demais alternativas não guardam relação com as premissas do modelo.

Há muitos autores e diversas abordagens quanto às fases e aos desdobramentos da APO, porém, de modo geral, pode ser traçado o seguinte ciclo:

1. Elaboração do planejamento estratégico do objetivos organizacionais de longo prazo (entre 3 e 5 anos);
2. Estabelecimento de objetivos departamentais para o primeiro ano (exercício fiscal) entre o gerente e seu superior;
3. Elaboração do plano tático pelo gerente para que se alcancem os objetivos departamentais fixados;
4. Elaboração entre os gerentes e subordinados de planos operacionais necessários à implementação do plano tático de cada departamento;
5. Avaliação contínua dos resultados da execução dos planos mediante a comparação com os objetivos fixados;
6. Revisão, reajuste dos planos e alteração de objetivos em face dos resultados obtidos;
7. Estabelecimento de objetivos departamentais entre o gerente e o superior para o próximo ano, a partir do *feedback* do ano anterior;
8. Repete-se a sequência do ciclo anterior.

OBSERVAÇÃO: O ciclo da APO corresponde ao exercício fiscal da empresa (geralmente um ano) para facilidade de execução e de controle.



São benefícios e problemas associados à APO, segundo CHIAVENATO:

ALGUNS BENEFÍCIOS DA APO	ALGUNS PROBLEMAS COM A APO
<ul style="list-style-type: none"> • Aclareamento dos objetivos • Melhoria do planejamento • Padrões claros para controle • Aumento da motivação do pessoal • Avaliação mais objetiva • Melhoria do moral 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerção sobre subordinados • Aprovação de objetivos incompatíveis • Papelório em excesso • Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes • Perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados

De acordo com a bibliografia da área, podem ainda ser summarizadas as seguintes vantagens:

- Como a administração por objetivos é um processo com foco nos resultados e definição e controle de metas, há um maior incentivo para que os gestores façam um planejamento mais detalhado;
- Tanto o gerente quanto os subordinados sabem exatamente o que se espera deles e, portanto, não há chances de confusão de papéis dentro da organização;
- Faz com que os colaboradores estejam mais conscientes dos objetivos da empresa. Na maioria das vezes, os subordinados estão preocupados com seus próprios objetivos. Porém, com a administração por resultados, eles se sentem orgulhosos por estarem envolvidos nas metas organizacionais e isso os torna mais motivados e comprometidos;
- A administração por objetivos, muitas vezes, destaca a área em que os funcionários precisam de formação contínua, levando ao desenvolvimento de novas;

- O sistema de avaliação periódica permite que os subordinados saibam o quanto bem estão fazendo o seu trabalho e no que precisam melhorar;
- Melhora a comunicação entre a gerência e os subordinados;
- Concentra atenção sobre as áreas principais da eficácia organizacional;
- Identifica progresso das áreas problemas em direção ao alcance dos objetivos;
- Melhora o controle da informação e dos padrões de desempenho;
- Conduz a uma estrutura organizacional dinâmica especificando as responsabilidades;
- Identifica necessidades de treinamento e propicia ambiente de crescimento pessoal e de autodisciplina;
- Melhora o controle das informações onde os objetivos e os padrões para alcançá-los são claros;
- Melhoria no planejamento, dinamizando as responsabilidades e destacando os pontos onde mudanças são necessárias;
- Aumento da motivação da empresa e das pessoas envolvidas, decidindo os objetivos e meios para alcançá-los conjuntamente;
- Avaliação contínua e mais objetiva dos resultados;
- Melhoria da autoestima, através da identificação da necessidade de treinamentos de departamentos e colaboradores, propiciando um ambiente de crescimento pessoal e autodisciplina.

Como desvantagens, apontam-se:

- A administração por objetivos só tem sucesso quando conta com o apoio integral da alta gerência da empresa.
- Quando as metas definidas são fora da realidade, pode acontecer de os funcionários se sentirem pressionados. Isso pode ser prejudicial para sua produtividade e motivação.
- Os gerentes terão mais responsabilidades e obrigações, como fazer muitos relatórios e reuniões. Essa sobrecarga pode fazer com que muitos profissionais sejam resistentes ao adotar a administração por objetivos.

- A maioria dos gerentes pode não ser suficientemente qualificada em se tratando de , planejamento e comunicação, o que é amplamente necessário para implementar esse modelo de gestão.
- A realização de objetivos em grupo é mais difícil do que quando dividida por setores. Por exemplo, o setor de produção não pode produzir a quantidade estabelecida se não for suficientemente abastecido com matérias-primas e não contar com o pessoal necessário.
- A ênfase está nas metas de curto prazo e, uma vez que os objetivos são em sua maioria de natureza quantitativa, é difícil fazer planejamento de longo prazo. Isso acontece porque as variáveis que afetam o processo de planejamento não podem ser precisamente previstas por conta das constantes mudanças no mercado.
- O fenômeno taxa de objetivos. Quando recompensas são baseadas na avaliação de desempenho, os funcionários adotam uma orientação de racionalidade econômica para com os objetivos, ou seja, tentam estabelecer objetivos no nível mais baixo para poder alcançá-los;
- A estruturação da avaliação de desempenho. Com ênfase no alcance dos objetivos de cada participante. Provoca mais a preocupação individual do que do grupo.
- A falta de comparabilidade dos padrões de desempenho. O estabelecimento de padrões para alcance de desempenho, por nível de dificuldade é impossível;
- A definição das dificuldades dos próprios objetivos pelos participantes é determinada mais por habilidades de barganha deles do que por critérios de equidade.
- Os objetivos devem ser estabelecidos para cada unidade de trabalho, no período anual de operação e devem ser alcançados a um mesmo tempo; isto cria um tremendo estrangulamento nas atividades dos gerentes e supervisores;
- Excesso de papéis;

- Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes sendo, portanto, mais fáceis de serem atingidos;
- Alta taxa de abandono de objetivos extremamente rígidos;
- Aprovação de objetivos incompatíveis.

7. QUESTÕES COMENTADAS

1. Questão (FGV - 2024 - Auditor de Controle Interno (Pref BH)/Administração)

A evolução do pensamento administrativo reflete a constante adaptação e a inovação nas práticas de gestão, impulsionando organizações a prosperarem em ambientes dinâmicos e desafiadores.

Com relação à evolução do pensamento administrativo, analise as afirmativas a seguir:

I. O gestor deve estar plenamente ciente das forças e variáveis externas e internas, como globalização, competitividade, desenvolvimento tecnológico, sustentabilidade, ética e responsabilidade social, que impactam, significativamente, sua atuação.

II. À medida que a conjuntura econômica se expande ou se retrai, que se alteram as expectativas dos clientes, que mudam os hábitos e as tendências do público, as organizações precisam rapidamente modificar sua linha de ação para se renovar, se ajustar, se transformar e se adaptar.

III. Na era da descontinuidade, em meio aos desafios de gestão relacionados à diversidade das organizações e à complexidade do ambiente em que atuam, a única constante no atual cenário é a mudança.

Está correto o que se afirma em:

- A) I, II e III.
- B) I e II, apenas.
- C) I e III, apenas.
- D) II e III, apenas.

Gabarito: A) I, II e III.

Comentário da Alternativa Correta (A: I, II e III)

A alternativa correta é a letra **A**, que considera corretas as três afirmativas (I, II e III). Cada uma delas aborda elementos essenciais para a evolução do

pensamento administrativo, refletindo a necessidade de adaptação e inovação nas práticas de gestão.

- **Afirmiação I:** Correta. Esta afirmação destaca a importância de o gestor estar atento às forças externas e internas que impactam sua atuação. A globalização e a competitividade impõem desafios que requerem atualização contínua. Além disso, desenvolvimento tecnológico, sustentabilidade, ética e responsabilidade social são essenciais para uma gestão moderna, influenciando diretamente a reputação e a viabilidade a longo prazo das organizações.
- **Afirmiação II:** Correta. Esta afirmativa aborda a necessidade de flexibilidade organizacional diante de mudanças econômicas, expectativas dos clientes e tendências de mercado. Uma organização que adapta rapidamente suas estratégias se mantém competitiva em um ambiente de negócios em constante transformação.
- **Afirmiação III:** Correta. A afirmação reflete o conceito de "era da descontinuidade" de Peter Drucker, enfatizando que a mudança é a única constante. Em um cenário volátil e complexo, as organizações precisam de uma gestão adaptativa e inovadora para lidar com diversidade e desafios.

2. Questão (FGV - 2023 - Assistente Técnico de Regulação (AGENERSA) A escola da Administração Científica sofreu muitas críticas por impor uma visão mecanicista na organização, alienando os operários por meio da superespecialização das tarefas. Apesar de essas críticas serem válidas, alguns de seus fundamentos, mesmo visando a interesses econômicos, ajudaram a melhorar o trabalho e a vida dos trabalhadores.

Assinale a opção que apresenta um desses fundamentos.

- A) O fortalecimento dos processos de integração e criação de grupos informais.
- B) A ênfase no conteúdo e na importância contextual das tarefas do cargo.
- C) O estabelecimento de condições ambientais de trabalho que garantam o bem-estar do trabalhador.

D) O pagamento por meio de recompensas mistas, incluindo as materiais e as simbólicas.

E) A aplicação da metodologia dos sistemas abertos, por meio da interação dos operários com os clientes diretos e indiretos.

Gabarito: C) O estabelecimento de condições ambientais de trabalho que garantam o bem-estar do trabalhador.

Comentário da Alternativa Correta (C: O estabelecimento de condições ambientais de trabalho que garantam o bem-estar do trabalhador)

A alternativa correta é a letra **C**, pois a **Administração Científica**, desenvolvida por **Frederick Taylor**, enfatiza a importância das condições ambientais de trabalho para garantir o bem-estar físico do trabalhador e reduzir a fadiga. Taylor introduziu o conceito de **Organização Racional do Trabalho (ORT)**, que inclui a análise do ambiente físico para maximizar a eficiência. Além de métodos de trabalho e incentivos salariais, a ORT reconhece que a eficiência do trabalhador é influenciada por aspectos como **iluminação e conforto** no ambiente, elementos fundamentais para o bem-estar e desempenho do trabalhador.

Sobre as Demais Alternativas

- **Alternativa A (O fortalecimento dos processos de integração e criação de grupos informais):** Incorreta. Esse aspecto se relaciona mais com a **abordagem humanista** da administração, que enfatiza as interações sociais e os grupos informais nas organizações, não com a visão mecanicista da Administração Científica.
- **Alternativa B (A ênfase no conteúdo e na importância contextual das tarefas do cargo):** Incorreta. Na Administração Científica, o foco é na **execução da tarefa em si** e em sua eficiência, não na contextualização ou importância do conteúdo.

- **Alternativa D (O pagamento por meio de recompensas mistas, incluindo as materiais e as simbólicas):** Incorreta. A Administração Científica enfatiza **recompensas materiais** (como prêmios de produção) e se baseia no conceito de **homo economicus**, focando em ganhos financeiros e recompensas tangíveis.
- **Alternativa E (A aplicação da metodologia dos sistemas abertos, por meio da interação dos operários com os clientes diretos e indiretos):** Incorreta. A Administração Científica adota um modelo mais **mecanicista e fechado**, sem considerar interações externas ou sistemas abertos.

3. Questão (FGV - 2024 - Analista Administrativo (DNIT)/Administração) Os princípios gerais de administração abordados na teoria clássica por Henri Fayol traziam em seus objetivos a busca da eficiência nas organizações. Dentre esses princípios, aquele que tem como característica a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso é denominado:

- A) ordem.
- B) iniciativa.
- C) divisão do trabalho.
- D) interesses individuais.
- E) estabilidade do pessoal.

Gabarito: B) iniciativa.

Comentário da Alternativa Correta (B: Iniciativa)

A alternativa correta é a letra **B**, que corresponde ao princípio da **iniciativa**. Esse princípio, segundo **Henri Fayol**, representa a capacidade de visualizar e assegurar pessoalmente o sucesso de um plano, refletindo ação, atitude e a execução eficaz. A iniciativa se relaciona diretamente com o impulso para

estabelecer e implementar planos, alinhando-os aos objetivos organizacionais e reforçando a liderança proativa do administrador.

⚠ Destaque: A iniciativa é essencial para a execução dos planos, contribuindo para o sucesso organizacional por meio de **ação e atitude**.

👉 Os 14 Princípios de Fayol segundo Chiavenato (2003):

Princípio	Descrição
Divisão do trabalho	Especialização de tarefas e pessoas
Autoridade e responsabilidade	Autoridade para dar ordens e responsabilidade para prestação de contas
Disciplina	Respeito aos acordos e regulamentos estabelecidos
Unidade de comando	Subordinação a apenas um superior
Unidade de direção	Um plano para cada conjunto de atividades
Subordinação dos interesses individuais aos gerais	Interesses gerais da organização acima dos interesses individuais
Remuneração	Compensação justa e garantida para o pessoal
Centralização	Autoridade concentrada no topo da hierarquia
Cadeia escalar	Linha de autoridade clara, do topo para a base
Ordem	Cada elemento no lugar adequado
Equidade	Justiça e amabilidade para promover lealdade
Estabilidade do pessoal	Importância da retenção e redução da rotatividade
⚠ Iniciativa	Capacidade de assegurar o sucesso dos planos
Espírito de equipe	Harmonia e união entre os membros da organização

Sobre as Demais Alternativas

- **Alternativa A (Ordem):** Incorreta. A **ordem** trata da organização dos recursos e pessoas, garantindo que cada elemento esteja no lugar adequado e funcione de maneira coordenada, mas não envolve a capacidade de visualizar e assegurar o sucesso de um plano.
- **Alternativa C (Divisão do Trabalho):** Incorreta. A **divisão do trabalho** se refere à especialização das atividades para aumentar a produtividade e eficiência, distribuindo tarefas de acordo com as habilidades e responsabilidades, sem o conceito de iniciativa ou visão de um plano.
- **Alternativa D (Interesses Individuais):** Incorreta. Esse princípio indica que os interesses individuais devem ser subordinados aos

interesses gerais da organização, promovendo uma visão coletiva, mas não se relaciona com a execução ou sucesso de um plano específico.

- **Alternativa E (Estabilidade do Pessoal):** Incorreta. **Estabilidade do pessoal** refere-se à importância de reter colaboradores e evitar a rotatividade, garantindo uma equipe estável e experiente, mas não está relacionado com o conceito de iniciativa.

4. Questão (FGV - 2024 - Analista Judiciário (TJ AP)/Apoio Especializado/Administração)

A escola de relações humanas é um dos principais marcos na evolução do pensamento administrativo. Essa escola, entre outras contribuições relevantes, destacou a importância da organização informal para a produtividade e o funcionamento das estruturas organizacionais formais. No entanto, a escola foi também alvo de críticas de autores e pesquisadores diversos, que levaram à sua superação e a novos desenvolvimentos no campo da administração.

Entre as principais críticas apresentadas à escola de relações humanas, está:

- A) a correlação simplista entre satisfação e produtividade do trabalhador;
- B) o caráter ideológico a favor do trabalhador e contra a administração;
- C) a ênfase teórica e a falta de empirismo das pesquisas realizadas;
- D) a visão funcionalista contida no conceito de homem complexo;
- E) o pressuposto de que a satisfação do trabalhador está diretamente relacionada a seu nível de remuneração.

Gabarito: A) a correlação simplista entre satisfação e produtividade do trabalhador.

Gabarito Comentado

A alternativa correta é a letra **A**, pois uma das principais críticas à **escola de relações humanas** é a suposição simplista de que a **satisfação do trabalhador conduz diretamente a um aumento de produtividade**. Esse entendimento foi questionado à medida que estudos demonstraram que

trabalhadores podem estar satisfeitos, mas improdutivos, ou insatisfeitos e, ainda assim, produtivos. Essa relação direta entre bem-estar e desempenho foi vista como **ingênua e limitada**, pois não considera a complexidade de fatores que afetam o comportamento humano e organizacional, como a natureza da tarefa, os estilos de liderança e os incentivos estruturais da organização.

⚠️ **Principais Críticas à Escola de Relações Humanas** (Chiavenato, 2003):

1. **Visão Redutiva das Relações Industriais:** Ao focar exclusivamente nos grupos informais e na satisfação pessoal, a escola negligenciou fatores econômicos e estruturais que também impactam o comportamento organizacional.
2. **Enfoque Romântico do Operário:** A visão de que a satisfação levaria automaticamente à produtividade desconsiderou a variabilidade individual e os múltiplos fatores que afetam o desempenho, como as condições de trabalho e as características da liderança.
3. **Campo Experimental Restrito:** A aplicação limitada de seus princípios apenas a ambientes industriais restringiu as conclusões, que poderiam ter sido enriquecidas por análises em contextos organizacionais variados.
4. **Parcialidade das Conclusões:** As análises focaram em poucas variáveis e ignoraram elementos importantes, como as influências culturais e econômicas sobre o comportamento organizacional.
5. **Enfoque Manipulativo:** A manipulação das relações humanas para gerar resultados esperados foi vista como uma abordagem superficial, que desconsiderava as necessidades autênticas dos colaboradores.

⚠️ **Sobre a Concepção Ingênua do Operário:**
A ideia de que um trabalhador feliz seria automaticamente produtivo revela uma compreensão limitada da motivação humana. Fatores como **a complexidade das tarefas, os valores pessoais e as condições**

estruturais de trabalho também influenciam a produtividade, independentemente do estado de satisfação.

Sobre as Demais Alternativas

- **Alternativa B (O caráter ideológico a favor do trabalhador e contra a administração):** Incorreta. A escola de relações humanas não era "a favor" dos trabalhadores em detrimento da administração, mas buscava compreender e melhorar as relações interpessoais dentro da estrutura organizacional.
- **Alternativa C (A ênfase teórica e a falta de empirismo das pesquisas realizadas):** Incorreta. A escola de relações humanas baseou-se em experimentos, como os **estudos de Hawthorne**, embora esses tenham sido limitados em escopo e conclusões.
- **Alternativa D (A visão funcionalista contida no conceito de homem complexo):** Incorreta. A ideia de "homem complexo" é um conceito da **teoria contingencial**, que considera os múltiplos fatores que influenciam o comportamento humano, e não está associado à escola de relações humanas.
- **Alternativa E (O pressuposto de que a satisfação do trabalhador está diretamente relacionada a seu nível de remuneração):** Incorreta. Esse pressuposto pertence ao conceito de **homo economicus** da Administração Científica, que vê o trabalhador como motivado exclusivamente por recompensas financeiras.

5. Questão (FGV - 2024 - Analista de Gestão Corporativa (EPE)/Recursos Humanos/Recursos Humanos) Algumas organizações estão adotando um sistema de gestão do desempenho que revitaliza a Gestão por Objetivos (GPO), com uma abordagem moderna, eliminando a arbitrariedade, a autocracia e a tensão contínua que marcaram sua implementação no passado. Sobre a Revisão Participativa por Objetivos (APPO), que pretende ser democrática, participativa, envolvente e motivadora, analise as afirmativas a seguir.

- I. Um objetivo é uma declaração do resultado que se deseja alcançar em determinado período.
- II. Os objetivos são conjuntamente formulados entre o colaborador e gestor mediante negociação para ambos chegarem a um consenso.
- III. A aceitação plena dos objetivos por parte do avaliado e seu comprometimento íntimo em alcançá-los é a condição *sine qua non* da APPO. Está correto o que se afirma em:

- A) I, apenas.
- B) I e II, apenas.
- C) I e III, apenas.
- D) II e III, apenas.
- E) I, II e III.

Gabarito: E) I, II e III.

Gabarito Comentado

A alternativa correta é a letra **E**, que considera corretas as três afirmativas (I, II e III), pois cada uma representa um aspecto central da **Revisão Participativa por Objetivos (APPO)**, uma metodologia moderna de Gestão por Objetivos (GPO) que enfatiza a participação e o consenso entre gestor e colaborador, com foco em um processo colaborativo e motivador.

1. **Afirmação I:** Correta. Um objetivo, por definição, representa uma **declaração clara do resultado desejado** dentro de um período específico. No contexto da APPO, os objetivos são estabelecidos para fornecer uma direção clara e mensurável, refletindo as metas que a organização e o colaborador desejam alcançar.
2. **Afirmação II:** Correta. Na APPO, os objetivos são formulados **conjuntamente entre o colaborador e o gestor**. Esse processo de negociação cria um entendimento mútuo e permite que ambas as partes cheguem a um consenso sobre as metas, promovendo a **transparência**.

e a corresponsabilidade. Esse método busca evitar a imposição unilateral de metas, valorizando o comprometimento e a participação do colaborador.

3. **Afirmiação III:** Correta. A **aceitação plena dos objetivos e o comprometimento do colaborador** em atingi-los são fundamentais para o sucesso da APPO. Esse envolvimento ativo é essencial para que o colaborador não apenas aceite as metas, mas também se sinta motivado a alcançá-las. Sem esse comprometimento, o processo perderia seu caráter participativo e motivador.

Resumo da Revisão Participativa por Objetivos (APPO)

A APPO busca modernizar a GPO, reduzindo práticas que eram muitas vezes autoritárias e centralizadas. Ela enfatiza a **democracia e a participação**, promovendo um ambiente onde o colaborador se sente parte do processo de definição das metas, o que aumenta sua motivação e dedicação.

Características da APPO:

- **Democrática e participativa:** Envolve os colaboradores na formulação dos objetivos, promovendo engajamento.
- **Negociação e consenso:** Gestor e colaborador definem conjuntamente as metas, criando uma relação de cooperação e entendimento mútuo.
- **Motivação e envolvimento:** A adesão do colaborador às metas aumenta sua motivação, essencial para o desempenho e para o sucesso organizacional.

Sobre as Demais Alternativas

- **Alternativa A (I, apenas):** Incorreta. Embora a afirmação I esteja correta, as afirmações II e III também estão corretas e essenciais para a metodologia da APPO.
- **Alternativa B (I e II, apenas):** Incorreta. As afirmações I e II estão corretas, mas a afirmação III também é válida, pois o comprometimento do colaborador é uma condição essencial na APPO.

- **Alternativa C (I e III, apenas):** Incorreta. As afirmações I e III estão corretas, mas a afirmação II é igualmente importante, pois o consenso entre gestor e colaborador é fundamental na APPO.
- **Alternativa D (II e III, apenas):** Incorreta. Embora as afirmações II e III estejam corretas, a afirmação I também é correta e é parte integral do processo de definição de objetivos na APPO.