

Departamento Nacional de Obras Contra as Secas

DNOCS

Administrador e Agente Administrativo

SUMÁRIO

PORTUGUÊS.....	11
■ INTERPRETAÇÃO DE TEXTO	11
■ ORTOGRAFIA OFICIAL	13
ACENTUAÇÃO GRÁFICA.....	14
■ FLEXÃO NOMINAL E VERBAL	15
Emprego de Modos Verbais.....	15
Emprego de Tempos Verbais.....	15
Vozes do Verbo.....	18
■ PRONOMES	22
EMPREGO, FORMAS DE TRATAMENTO E COLOCAÇÃO	22
■ CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.....	25
■ REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL	29
■ OCORRÊNCIA DA CRISE.....	31
■ PONTUAÇÃO	32
■ REDAÇÃO.....	35
MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO	69
■ NÚMEROS INTEIROS E RACIONAIS: OPERAÇÕES (ADIÇÃO, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO, DIVISÃO, POTENCIAÇÃO).....	69
EXPRESSÕES NUMÉRICAS	74
MÚLTIPLOS E DIVISORES DE NÚMEROS NATURAIS.....	74
PROBLEMAS.....	75
■ FRAÇÕES E OPERAÇÕES COM FRAÇÕES	76
■ NÚMEROS E GRANDEZAS PROPORCIONAIS: RAZÕES E PROPORÇÕES.....	77
DIVISÃO EM PARTES PROPORCIONAIS	78
REGRA DE TRÊS.....	80
PORCENTAGEM E PROBLEMAS.....	84
■ PROBLEMAS COM SISTEMAS DE MEDIDAS	86

MEDIDAS DE TEMPO	86
SISTEMA DECIMAL DE MEDIDAS.....	87
SISTEMA MONETÁRIO BRASILEIRO	87
■ GEOMETRIA.....	89
ÂNGULOS.....	89
CÍRCULO	91
PARALELAS	92
PERPENDICULARES	93
POLÍGONOS E MOSAICOS.....	93
QUADRADOS E QUADRILÁTEROS	94
ÁREA E FORMA.....	96
■ CÁLCULO DE ÁREAS E/OU DE VOLUMES.....	98
■ A RETA E OS NÚMEROS REAIS	106
■ EQUAÇÕES E INEQUAÇÕES DO 1º GRAU E GRÁFICO DE EQUAÇÕES	109
■ SISTEMAS DO 1º GRAU E GRÁFICOS DE SISTEMAS.....	110
■ RACIOCÍNIO LÓGICO-MATEMÁTICO: ESTRUTURA LÓGICA DE RELAÇÕES ARBITRÁRIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES, OBJETOS OU EVENTOS FICTÍCIOS	112
DEDUZIR NOVAS INFORMAÇÕES DAS RELAÇÕES FORNECIDAS E AVALIAR AS CONDIÇÕES USADAS PARA ESTABELECEER A ESTRUTURA DAQUELAS RELAÇÕES	113
■ COMPREENSÃO E ELABORAÇÃO DA LÓGICA DAS SITUAÇÕES: FORMAÇÃO DE CONCEITOS, DISCRIMINAÇÃO DE ELEMENTOS	114
RACIOCÍNIO VERBAL.....	114
RACIOCÍNIO MATEMÁTICO.....	114
RACIOCÍNIO SEQUENCIAL	114
ORIENTAÇÃO ESPACIAL E TEMPORAL.....	114
■ COMPREENSÃO DO PROCESSO LÓGICO QUE, A PARTIR DE UM CONJUNTO DE HIPÓTESES, CONDUZ, DE FORMA VÁLIDA, A CONCLUSÕES DETERMINADAS	114
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – ADMINISTRADOR.....	121
■ TEORIAS ADMINISTRATIVAS: PRINCIPAIS ESCOLAS – CARACTERÍSTICAS BÁSICAS E CONTRIBUIÇÕES	121
■ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	127

CONCEITOS, PRINCÍPIOS, ETAPAS, NÍVEIS E MÉTODOS.....	127
■ GESTÃO DE PROJETOS	136
CONCEITOS, FUNDAMENTOS, CICLO DE VIDA,	136
■ GESTÃO DE PROCESSOS	142
DEFINIÇÕES, COMPONENTES, CARACTERÍSTICAS, BENEFÍCIOS, INDICADORES.....	142
NÍVEIS DE DETALHAMENTO DOS PROCESSOS.....	146
CADEIA DE VALOR	147
OBJETIVOS DO MAPEAMENTO, FERRAMENTAS DE MAPEAMENTO, PROJETO DE MAPEAMENTO	148
NOTAÇÃO.....	153
■ ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	153
CONCEITOS, ESTRATÉGIAS DE RH, CONTROLE DE RH.....	153
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	159
REMUNERAÇÃO, BENEFÍCIOS E RELAÇÕES TRABALHISTAS	163
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	166
GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO	167
LIDERANÇA.....	171
GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS	171
■ CULTURA ORGANIZACIONAL	176
CONCEITOS E ELEMENTOS	176
CLIMA ORGANIZACIONAL	177
MOTIVAÇÃO	179
GESTÃO DE CONFLITOS	180
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL.....	182
■ NOÇÕES DE MATEMÁTICA FINANCEIRA.....	185
JUROS SIMPLES E COMPOSTOS	185
TAXAS DE JUROS	186
REGIMES DE CAPITALIZAÇÃO	187
DESCONTO.....	188
■ NOÇÕES DE ESTATÍSTICA	190

ESTATÍSTICA DESCRITIVA.....	190
MEDIDAS DE POSIÇÃO	193
MEDIDAS DE DISPERSÃO	195
DISTRIBUIÇÕES DE PROBABILIDADE	198
■ NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	199
CONCEITOS BÁSICOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS ASSOCIADOS A INTERNET/INTRANET.....	199
FERRAMENTAS E APLICATIVOS DE NAVEGAÇÃO DE CORREIO ELETRÔNICO	203
ORGANIZAÇÃO DE INFORMAÇÃO PARA USO NA INTERNET, ACESSO A DISTÂNCIA A COMPUTADORES, TRANSFERÊNCIA DE INFORMAÇÃO E ARQUIVOS	206
CONCEITOS DE PROTEÇÃO E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	211
CONCEITOS BÁSICOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS DE INFORMÁTICA: CONCEITOS DE HARDWARE E DE SOFTWARE	214
PROCEDIMENTOS, APLICATIVOS E DISPOSITIVOS PARA ARMAZENAMENTO DE DADOS E PARA REALIZAÇÃO DE CÓPIA DE SEGURANÇA (BACKUP).....	218
CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO E DE GERENCIAMENTO DE ARQUIVOS, PASTAS E PROGRAMAS	225
INSTALAÇÃO DE PERIFÉRICOS.....	226
APLICATIVOS PARA EDIÇÃO DE TEXTOS E PLANILHAS ELETRÔNICAS (MICROSOFT)	228
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – AGENTE ADMINISTRATIVO ...	239
■ REDAÇÃO OFICIAL	239
■ ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO	272
COMPORTAMENTO PROFISSIONAL; ATITUDES NO SERVIÇO; ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO; PRIORIDADE EM SERVIÇO.....	272
■ CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL.....	282
DECRETO N° 1.171/1994.....	282
■ QUALIDADE NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO	295
COMUNICABILIDADE.....	295
APRESENTAÇÃO.....	296
ATENÇÃO, CORTESIA E INTERESSE.....	296
PRESTEZA, EFICIÊNCIA, OBJETIVIDADE E TOLERÂNCIA	296

DISCRIÇÃO E CONDUTA	296
■ TRABALHO EM EQUIPE	297
PERSONALIDADE E RELACIONAMENTO.....	298
EFICÁCIA NO COMPORTAMENTO INTERPESSOAL.....	298
SERVIDOR E OPINIÃO PÚBLICA.....	299
O ÓRGÃO E A OPINIÃO PÚBLICA	299
FATORES POSITIVOS DO RELACIONAMENTO.....	299
COMPORTAMENTO RECEPTIVO E DEFENSIVO, EMPATIA E COMPREENSÃO MÚTUA.....	299
■ TÉCNICAS DE ARQUIVAMENTO: ORGANIZAÇÃO.....	300
PROTOCOLO	300
CLASSIFICAÇÃO.....	302
Arquivos Correntes.....	304
■ NOÇÕES DE INFORMÁTICA.....	305
CONCEITOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE APLICATIVOS PARA EDIÇÃO DE TEXTOS, PLANILHAS E APRESENTAÇÕES: WINDOWS E LINUX	305
SISTEMAS OPERACIONAIS: WINDOWS E LINUX.....	335
CONCEITOS BÁSICOS E MODOS DE UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS, FERRAMENTAS, APLICATIVOS E PROCEDIMENTOS ASSOCIADOS À INTERNET E INTRANET	350
NOÇÕES DE HARDWARE E DE SOFTWARE	354

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – ADMINISTRADOR

TEORIAS ADMINISTRATIVAS: PRINCIPAIS ESCOLAS – CARACTERÍSTICAS BÁSICAS E CONTRIBUIÇÕES

Primeiramente, vamos repassar alguns conceitos básicos da ciência da administração que serão muito úteis no entendimento de toda a teoria geral da administração.

Ouvimos a palavra “administração” com frequência em nosso cotidiano, e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem muito refletir, tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Mas, afinal, qual é o conceito de administração?

Segundo Maximiano (2006, p. 8), “*A administração é um processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos*”.

Dessa maneira, inferimos que a ciência da administração é responsável por estudar a experiência prática das organizações, baseada nas diversas teorias que explicam e interpretam a realidade.

Portanto, a chamada teoria geral da administração é o resultado cumulativo de diversas abordagens, modelos e escolas, que foram elaborados e postos na prática nos diferentes contextos e épocas, cujo objetivo sempre foi solucionar os problemas e atender às demandas organizacionais e sociais.

A partir de agora, vamos repassar os conceitos e pensamentos das principais abordagens da administração, que nos ensinam e contam, conjuntamente com os diversos fatos inter-relacionados, a evolução do pensamento da ciência da administração.

É importante entender que nenhuma abordagem está errada ou ultrapassada; cada uma contribui para que, no conjunto total, no final, compreendamos o todo e a importância da administração para a evolução da humanidade.

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

No início do século XX, após a revolução industrial, as empresas tiveram um crescimento acelerado e desorganizado, tornando-as organismos complexos e de difícil gestão. Não existiam, na época, modelos/técnicas/escolas baseados na ciência; as ações eram tomadas por meio do empirismo e improvisação.

Com a necessidade de uma melhor gestão, objetivando o aumento da eficiência e competência, surgiram os primeiros estudos a respeito da administração. Desse modo, nasceu a chamada **abordagem científica** da administração, tendo como expoentes

dois engenheiros cujos trabalhos revolucionaram (e iniciaram) a história do pensamento da ciência da administração.

Nos Estados Unidos, Frederick Winslow Taylor iniciou a chamada Escola da Administração Científica, também conhecida como taylorismo, cujo principal objetivo era aumentar a eficiência industrial por meio da racionalização do trabalho.

Por sua vez, em solo europeu, Henri Fayol elaborou a chamada teoria clássica da administração, a qual propunha a implantação e aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas. Taylor e Fayol não se conheciam, e, mesmo partindo de pontos de vistas diferentes, tornaram-se a base da **abordagem clássica** da administração.

Neste sentido, podemos dividir a abordagem clássica da administração em duas orientações diferentes, que, ao fim, complementam-se com relativa coerência.

ABORDAGEM CLÁSSICA	
Administração científica	Teoria clássica
Ênfase nas tarefas (Taylor)	Ênfase na estrutura (Fayol)

Chegou o momento de estudar cada uma dessas vertentes!

Escola da Administração Científica

Com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos de fabricação, um grupo de engenheiros americanos liderados por Frederick Winslow Taylor criou princípios e técnicas de racionalização do trabalho, minimizando, assim, o desperdício e promovendo a prosperidade tanto dos patrões quanto dos empregados.

Dica

Conforme apontado, a Escola da Administração Científica também é conhecida como taylorismo em homenagem ao seu principal autor.

O ponto de partida deste pensamento era a busca pela prosperidade econômica por meio da maximização da produtividade dos trabalhadores. Entretanto, a eficiência só é conseguida com o redesenho do trabalho e com a mudança de atitudes dos trabalhadores. Aliás, o redesenho do trabalho é necessário para inserir métodos nas tarefas, pois, sem métodos, as tarefas são realizadas na intuição e com base em “achismos” dos funcionários.

Um dos assuntos mais cobrados pelas bancas examinadoras são os quatro princípios da administração científica, publicados por Taylor no estudo *Shop Management* (Maximiano, 2006, p. 31-32). São eles:

- I. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.**
- II. A administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar as tarefas.**
- III. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.**

IV. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial *cooperação* entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.

Dessa maneira, para alcançar a melhoria da eficiência e da produtividade, Taylor elaborou um trabalho no qual o foco era o estudo de tempos e movimentos. Assim, o trabalho do operário era dividido em tarefas (unidades básicas de trabalho) cronometradas, de modo que os gestores encontrassem a melhor maneira de executá-las (*the one best way*), levando à padronização do trabalho.

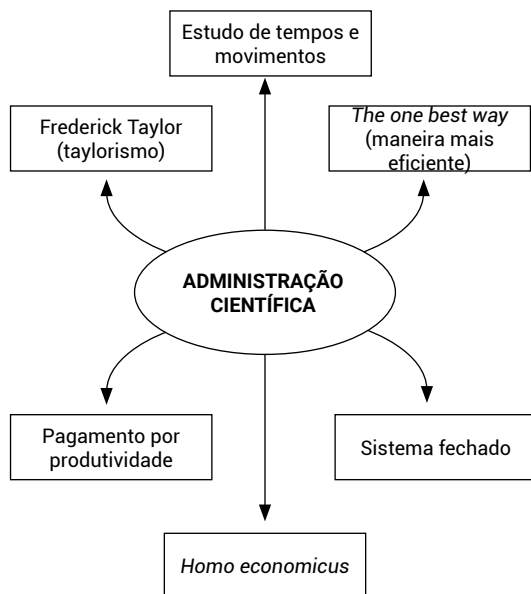
Outro ponto de destaque na filosofia taylorista foi a criação do sistema de pagamento por produtividade, ou seja, o operário era pago pela quantidade de peças produzidas. Assim, o rendimento do trabalhador aumentava conforme o seu esforço; conseqüentemente, a eficiência também aumentava expressivamente.

Atenção! O pilar do pensamento da administração científica é que a produtividade resulta da eficiência do trabalho, e não da maximização do esforço; em outras palavras, deve-se procurar trabalhar com inteligência.

Entretanto, Taylor pecou em acreditar que somente os incentivos materiais eram a causa da motivação, esquecendo da parte psicológica e humana dos funcionários. Outro ponto de crítica à sua teoria era sua visão da organização como um sistema fechado, ou seja, ele não enxergava as inter-relações e influências do ambiente externo, tais como concorrência, demanda, inovação.

Um dos mais famosos e bem-sucedidos seguidores do taylorismo foi Henry Ford, que conseguiu, por meio da aplicação das técnicas da administração científica, transformar os carros em produtos de consumo por intermédio da criação da linha de montagem.

Para facilitar o entendimento, elaboramos o mapa mental abaixo com as principais ideias do taylorismo:



Teoria Clássica

Na mesma época da administração científica, mas em solo europeu, o engenheiro francês Henri Fayol desenvolveu a sua teoria clássica da administração, a qual tinha como objetivo a busca da melhoria da eficiência por meio do estudo das estruturas organizacionais.

Para Fayol, o sistema de administração pode ser ensinado e aprendido, devendo ser uma função distinta das demais funções, tais como finanças, produção e distribuição.

Desse modo, a teoria clássica acredita em uma administração “de cima para baixo”, tendo como foco a estrutura da organização, ou seja: é função dos administradores (alta direção) estudar a melhor forma possível de departamentalização da organização.

Fayol inovou ao dividir a organização em seis **funções empresariais**:

- técnica;
- comercial;
- financeira;
- de segurança;
- contábil;
- administrativa.

A última função (administrativa) seria a responsável pela coordenação das outras funções, por meio da aplicação do famoso processo administrativo.



Neste sentido, entende-se como processo administrativo o papel do administrador em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades por meio da seguinte sequência lógica de atividades:

- **Prever:** vislumbrar o futuro e elaborar o plano de médio e longo prazo;
- **Organizar:** definir a estrutura organizacional da empresa;
- **Comandar:** comandar e orientar as pessoas nas suas funções predefinidas;
- **Coordenar:** harmonizar todas as tarefas em busca da sinergia coletiva;
- **Controlar:** checar se as ações/tarefas estão saindo conforme o planejado.

Desta forma, uma vez organizados os processos, essas atividades devem ser responsabilidade de todos os funcionários nas suas devidas funções, facilitando, assim, o entendimento das ordens, sua coordenação e controle gerencial.

Fayol, em seus estudos, propõe 14 princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz (Maximiano, 2006, p. 35-36). São eles:

I. Divisão do trabalho, a designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.

II. Autoridade e responsabilidade, sendo a primeira o direito de mandar e o poder de se fazer

obedecer, e a segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.

III. Disciplina, o respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.

IV. Unidade de comando, de forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.

V. Unidade de direção, um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.

VI. Subordinação do interesse individual ao interesse geral.

VII. Remuneração do pessoal, de forma equitativa e com base tanto em fatores externos quanto internos.

VIII. Centralização, o equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.

IX. Cadeia de comando (linha de autoridade), ou hierarquia, a série de chefes desde o primeiro ao último escalão.

X. Ordem, um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.

XI. Equidade, o tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.

XII. Estabilidade do pessoal, a manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.

XIII. Iniciativa, que faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.

XIV. Espírito de equipe.

Porém, Fayol pecou ao não identificar a organização informal que existe em toda empresa, enfatizando somente a organização formal (hierarquia, linhas de comando). Outro ponto de crítica na sua teoria era uma exagerada centralização, tornando, assim, a organização engessada, sem nenhuma flexibilidade e, conseqüentemente, lenta.

Para facilitar o entendimento, apresentamos a seguir um resumo com os pontos mais importantes da teoria clássica:

- ênfase na estrutura;
- “de cima para baixo”;
- sistema fechado e *Homo economicus* (pontos em comum com o taylorismo);
- hierarquia e centralização;
- Henri Fayol.

ABORDAGEM BUROCRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO

De maneira subsequente, a **abordagem burocrática** da administração necessita de conhecimentos prévios para o entendimento, tais como de burocracia em si, que fogem do senso comum e tangem os conceitos arguidos pelo cientista político e economista Max Weber (1864–1920). Nesse sentido, Weber define a burocracia como sendo a estruturação formal da organização, de forma que haja a permissão de organizar as atividades humanas para viabilizar a execução dos objetivos comuns a longo prazo. A colocação do autor, para tanto, foi fundamental para que outros estudiosos fora da área da administração interpretassem de uma melhor forma as organizações em sua totalidade.

Ademais, para Weber, a ideia de burocracia está intrinsecamente ligada ao conceito de autoridade que, segundo ele, pode ser dividida de três formas:

- **Autoridade tradicional:** possui raízes em tradições, costumes e práticas passadas de uma cultura. Dessa maneira, pode ser encontrada nas figuras dos patriarcas e anciões, principalmente das sociedades antigas, apesar de ainda hoje existirem. Nesse caso, a autoridade se reforça na legitimidade das tradições religiosas, crenças e costumes sociais, passando a afirmar, e até mesmo acreditar, que sua origem e manutenção é sagrada;
- **Autoridade carismática:** baseia-se nas características físicas e/ou de personalidade do líder em questão. Possui uma abordagem mais humanizada, onde os seguidores reverenciam seus feitos, sua história e qualidades pessoais. A autoridade carismática, para tanto, tem como desvantagens o fato de poder ser passageira, uma vez que se segura no reconhecimento por parte do grupo e por não deixar sucessores certos;
- **Autoridade racional-legal:** garante-se pelas regras e normas originadas de um regulamento que é, por sua vez, reconhecido e aceito pelo grupo. Nesse aspecto, deve-se seguir os comandos da pessoa que ocupa o cargo, independente de quem seja, posto que a autoridade está no cargo e não na pessoa que o exerce.

Diante do exposto, cabe a afirmação de que Weber acreditava que a autoridade racional-legal era a mais adequada para o ambiente corporativo, haja vista que não se trata de uma condição personalista como as outras duas formas. Assim, por meio desse modelo de autoridade surgiria, conforme conceituado pelo pensador, o tipo de organização a qual se nomeou como burocrática, de forma que esta apresentaria os seguintes princípios essenciais. Vejamos:

- divisão de funções e tarefas distribuídas de maneira racional, com a sustentação rigorosa nas regras e normas específicas, com o objetivo de permitir a execução das atividades necessárias para que houvesse o alcance dos objetivos da organização;
- hierarquia definida por regras explícitas, de maneira que os direitos e deveres inerentes aos cargos, bem como o exercício da autoridade (racional-legal) e seus limites sustentam-se legalmente;
- a contratação de funcionários é realizada baseando-se em regras previamente estabelecidas, buscando pela garantia da igualdade formal. Dessa forma, somente um indivíduo, que possua preparo técnico adequado, segundo requisitos preestipulados, poderia se juntar ao quadro funcional da empresa;
- equidade salarial para o desempenho de cargos e atividades equivalentes;
- os saltos de evolução na carreira são regulados por normas e critérios objetivos, de forma que não será levado em consideração o favoritismo e as relações pessoais;
- a pessoa e o cargo desempenhado devem estar bem separados entre si, de forma que as características pessoais não influenciem no exercício da função e vice-versa;
- as regras e normas da organização devem ser seguidas por todos, conforme o cargo e a função desempenhados.

Entretanto, há críticas construídas sobre o modelo burocrático, de modo que se questiona sobre o enfoque na previsibilidade e estabilidade, sem que haja

a consideração das alterações do cenário externo, ou seja, não se observa o externo, a qualificação dos membros da organização, tecnologia e seus avanços. Nesse escopo, há uma postura altamente técnica e mecanicista, de forma que a preocupação é apenas com a estrutura e seu conjunto de cargos e funções, com o comportamento das pessoas sem ser meramente pontuado. Sendo assim, pode ser citado como vantagens do modelo a consistência e a eficiência, no entanto, como desvantagens, há o excesso de rigidez e a lentidão na execução dos processos.

ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

No início da década de 1930, muito devido à quebra da bolsa de Nova York, o mundo se deparou com uma situação calamitosa. A economia estava em verdadeira depressão, o desemprego aumentou significativamente e as más condições de trabalho predominavam na indústria, levando, assim, a uma relação conflituosa entre trabalhador e patrão.

Diante dessas situações e de inúmeras greves, os conceitos adotados pela abordagem clássica começaram a ser criticados e colocados em dúvida.

Portanto, a teoria das relações humanas surgiu para (tentar) resolver a crise do capitalismo, os conflitos da relação trabalho x capital e os resultados não alcançados pela abordagem clássica.

A literatura especializada considera o marco inicial da teoria das relações humanas o famoso estudo do psicólogo Elton Mayo realizado dentro de uma indústria da empresa Western Electric, em Hawthorne.

A ideia inicial era avaliar a correlação entre a iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. Ao iniciar o experimento, Elton Mayo descobriu que qualquer mudança na iluminação, seja qual fosse, aumentava a motivação dos operários.

Desta constatação, percebeu-se que o que realmente motivava os funcionários era a atenção dos pesquisadores, criando, assim, um sentimento de importância e pertencimento ao trabalho. Desta atenção, os operários esforçavam-se mais, querendo sempre um trabalho bem-feito para mostrar aos observadores. Portanto, constatou-se que o problema da iluminação era secundário, e o que realmente importava eram as relações humanas.

EXPERIÊNCIA HAWTHORNE (ELTON MAYO)

Tese: a iluminação afetava a produtividade

Conclusão: aspectos psicológicos são mais importantes que os fisiológicos

Dessa maneira, o experimento de Hawthorne catalisou a necessidade de humanizar e democratizar a administração, além de demonstrar a necessidade da utilização das ciências humanas.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 105-107), muito presente em provas de concurso, as conclusões da experiência de Hawthorne foram:

O nível de produção é resultante da integração social

O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais. [...]

Comportamento social dos empregados

O comportamento do indivíduo se apoia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. [...]

Recompensas e sanções sociais

O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. [...]

Grupos informais

Enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização (como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc.), os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização (como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc.). [...]

Relações humanas

No local de trabalho, as pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social. [...]

Importância do conteúdo do cargo

[...] Observaram que os operários trocavam de posição para variar e evitar a monotonia, contrariando a política da empresa. Essas trocas provocavam efeitos negativos na produção, mas elevavam o moral do grupo. O conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre o moral do trabalhador. [...]

Ênfase nos aspectos emocionais

Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. [...]

Diante do exposto, percebemos que, para a teoria das relações humanas, a motivação econômica é secundária na produtividade do trabalhador; pelo contrário, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, aprovação social e sentimento de pertencimento. Portanto, nessa teoria, firmou-se o conceito de homem social.

ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

A teoria de contingência, também chamada de **abordagem contingencial** ou, ainda, Escola Ambiental, é a mais atual das teorias administrativas.

A abordagem contingencial surgiu no anseio de explicar os mecanismos de ajustamento das organizações aos seus ambientes, de maneira proativa e dinâmica, resposta que as teorias administrativas disponíveis não conseguiam explicar.

Para essa abordagem, administrar significa, sobretudo, lidar com as demandas do ambiente e obter o máximo de eficácia da organização. Aliás, a maior contribuição da abordagem contingencial foi a identificação da necessidade de integrar os estudos das variáveis internas (variáveis endógenas/dependentes) com as variáveis externas (exógenas/independentes), existindo, assim, uma relação funcional entre o sistema e o ambiente.

Dica

Abordagem contingencial = relação funcional entre variáveis internas (endógenas/dependentes) + variáveis externas (exógenas/independentes).

Desse modo, a contingência é vista como algo incerto, eventual e ocasional, surgindo, assim, a preocupação em analisar os ambientes que as envolvem, afinal, nenhuma empresa existe para si própria, mas para servir a uma necessidade da sociedade.

A ênfase no ambiente traz a ideia de que não existe uma única “melhor maneira” (*the best way*) de administrar as empresas, ou seja, nada é absoluto. Pelo contrário, o ambiente e a tecnologia são determinantes para o direcionamento da dinâmica organizacional.

Portanto, inferimos que para a abordagem contingencial, por meio da análise ambiental, existem várias maneiras de se alcançar um objetivo; assim, o gestor deve buscar um ajuste constante entre a empresa e as suas contingências (ambiente).

Para a sua prova, é essencial conhecer as principais características da abordagem contingencial. São elas:

- **Ênfase no ambiente:** como determinante das características organizacionais, sendo o ambiente uma variável independente, e a estrutura, uma variável dependente;
- **Abordagem da adequação:** a organização como variável dependente das variáveis ambientais;
- **Relativismo organizacional** (administrativo): não há nada rígido em administração, tudo é relativo e tudo depende da situação e da circunstância;
- **Caráter eclético e integrador:** admite a absorção de todas as teorias e de todas as variáveis;
- **Imperativo tecnológico sobre a estrutura organizacional:** a estrutura é determinada pelas condições tecnológicas e ambientais;
- **Compatibilização entre sistema fechado e sistema aberto:** a organização, em algumas situações, adota características mecanicistas (sistema fechado), e, em outras, características orgânicas (sistema aberto/vivo).

Diferentemente das outras teorias administrativas, a abordagem contingencial defende a ideia de “homem complexo”, ou seja, um ser dotado de valores, percepções e necessidades pessoais, o qual, de forma proativa, recebe insumos do ambiente e reage a eles, na busca pelo desenvolvimento contínuo.

Para internalizar o conhecimento e facilitar o aprendizado, segue um resumo com as palavras-chave da abordagem contingencial:

ABORDAGEM CONTINGENCIAL TEORIA DA CONTINGÊNCIA – ESCOLA AMBIENTAL
Variáveis internas + variáveis externas Não há a melhor forma de administrar: tudo depende do ambiente e da tecnologia Caráter eclético Integrador Homem complexo Ênfase no ambiente Relativismo organizacional Incerto, eventual e ocasional

ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

Como vimos no estudo da abordagem clássica, as organizações eram sistemas fechados, ou seja, autossuficientes, sem a necessidade da interação com o

ambiente externo. Desse modo, os estudos eram confinados aos aspectos internos da organização, sem nenhuma preocupação com o que poderia ocorrer fora dos “muros” da empresa. Era basicamente uma abordagem mecanicista, percebendo a organização como uma máquina.

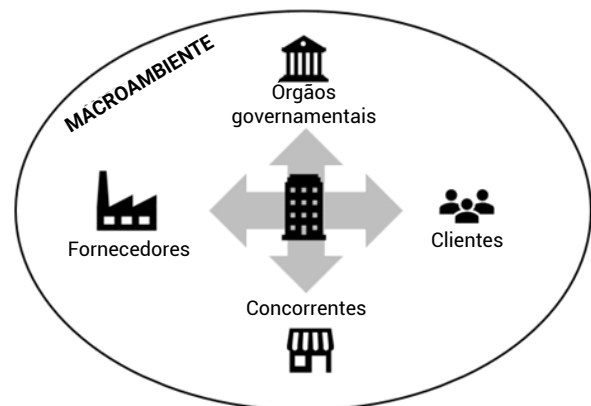
No final dos anos 1930, contrapondo a ideia de especialização, da simplicidade e da independência dos elementos expostos na abordagem mecanicista, surgiu outra forma de pensar, a qual acredita que as organizações são como sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo.

Um dos precursores desse novo modo de pensar foi o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, o qual defendeu que tudo depende de tudo e que qualquer situação tem inúmeras causas e pode produzir inúmeros efeitos, dada a sua interação constante com o ambiente.

Nesse novo paradigma, a organização mantém uma dinâmica interação com o meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, órgãos governamentais, concorrentes. Deste modo, a organização influencia e é influenciada pelos atores externos.

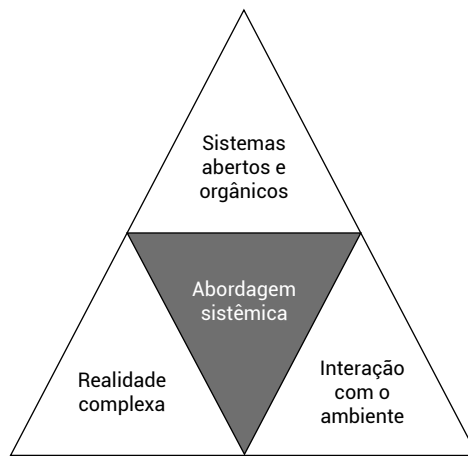
Em síntese, as organizações como sistemas abertos são um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo que é maior do que a soma das partes, orientado para determinados objetivos. Desta forma, o administrador deve ter uma visão do todo, compreendendo as suas interações e interdependências.

Para facilitar o entendimento, no mapa mental a seguir demonstramos essa nova visão das organizações como sistemas abertos:



Nesse sentido, a essência de perceber as organizações como sistemas abertos é a ideia de elementos que interagem e formam conjuntos complexos, trocando continuamente energia (matéria-prima, serviços, informações) com o meio ambiente.

Inferimos no mapa mental apresentado dois pontos essenciais para a sua prova: o conceito do **todo sinérgico** (o todo é maior do que as somas das partes) e a permanente relação de interdependência com o ambiente (capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influenciado).



Características das Organizações como Sistemas Abertos

Independentemente do tamanho ou tipo de organização, suas características como sistemas abertos são semelhantes e marcantes. Acompanhe.

Importante!

A maioria das questões deste assunto são tiradas das definições das características das organizações como sistemas abertos, portanto atenção redobrada à leitura!

- **Comportamento Probabilístico e Não Determinístico**

As organizações como sistemas abertos são afetadas pelas denominadas “variáveis externas”, que muitas vezes são desconhecidas e incontroláveis. Por esta razão, as consequências são probabilísticas; em outras palavras, seu comportamento não é totalmente previsível.

As organizações atuam em ambientes complexos e respondem a muitas variáveis que não são totalmente compreensíveis. Um excelente exemplo para comprovar essa característica é o surgimento da pandemia da covid-19, uma variável totalmente desconhecida e imprevisível, que alterou o rumo de muitas organizações.

- **As Organizações como Partes de uma Sociedade Maior e Constituídas de Partes Menores**

As organizações são subsistemas dentro de sistemas cuja interação produz uma totalidade que não pode ser compreendida pela simples análise das partes isoladamente.

Sintetizando: todos dependem de todos, interagindo e formando uma totalidade.

- **Interdependência das Partes**

As organizações são vistas como um sistema social cujas partes são interdependentes, mas inter-relacionadas. Desta maneira, a mudança de uma das partes provoca impacto sobre as outras.

- **Homeostase (“Estado Firme”)**

Homeostase é um conceito emprestado da biologia, significando o estado estável (equilíbrio) dos organismos. Assim, trazendo o conceito para a ciência da administração, inferimos que não importam as condições mutáveis do meio ambiente: as organizações mantêm um estado relativamente estável.

Dessa maneira, podemos entender como um mecanismo de autorregulação que possibilita que a organização perpassa por “tormentas” ocorridas no ambiente externo.

- **Morfogênese**

Consiste na capacidade da organização de modificar a si própria e a sua estrutura básica, comparando os resultados desejados com os resultados obtidos e, assim, permitindo a detecção dos erros e a correção dos defeitos.

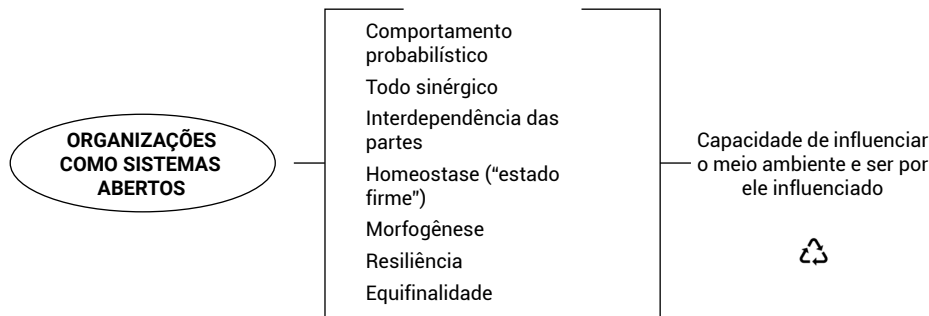
- **Resiliência**

A resiliência é a capacidade de superar os desafios (problemas) impostos pelo ambiente externo. Como sistemas abertos, as organizações enfrentam e superam as perturbações externas sem que desapareça seu potencial de autorregulação. As organizações com elevada resiliência são mais propícias a aproveitar os avanços da inovação.

- **Equifinalidade**

A equifinalidade contrapõe a ideia da abordagem clássica na qual os objetivos só poderiam ser alcançados por meio de um único caminho. Dessa forma, os objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, dependendo da análise situacional do ambiente.

No fluxograma a seguir, sintetizamos as principais características e suas definições.



Por fim, a abordagem das organizações como sistemas abertos desmistifica a ótima solução administrativa, proposta pela abordagem mecanicista, e apoia a ideia de soluções alternativas satisfatórias, propondo diversos caminhos para a resolução de um problema, e não um único caminho.

No quadro a seguir, sintetizamos as principais diferenças entre a abordagem clássica e a abordagem sistêmica:

ABORDAGEM CLÁSSICA	ABORDAGEM SISTÊMICA
Sistema fechado	Sistema aberto
Reduccionismo: tudo é decomposto e segmentado em elementos simples, isolados e independentes	Expansionismo: todo fenômeno é parte de um sistema maior
Pensamento analítico: divisão do trabalho	Pensamento sintético: juntar as coisas, em vez de separá-las
Mecânico: relação simples de causa e efeito, de forma determinística e linear	Orgânico: relações de causa e efeito complexas
Único caminho (<i>best way</i>)	Diferentes caminhos podem levar à solução

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
 MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CONCEITOS, PRINCÍPIOS, ETAPAS, NÍVEIS E MÉTODOS

Ouvimos e dizemos a palavra “planejamento” com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, tomamos decisões sobre essa esquematização sem nos atentarmos ou refletirmos sobre o seu real significado para a ciência da administração.

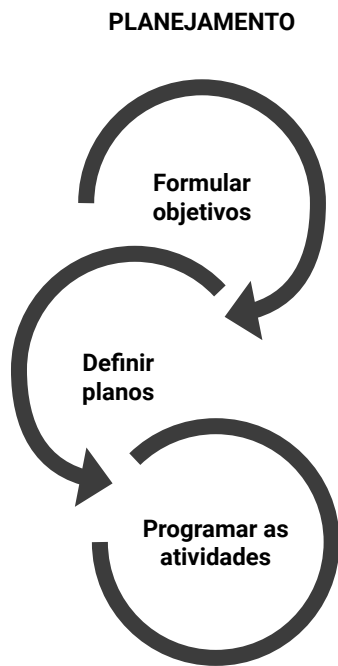
Afinal, qual é o conceito de “planejamento”? Segundo Maximiano (2011, p. 325),

Planejamento consiste em definir planos. Em essência, um plano contém objetivos e as formas de realizá-los. Planejar é um processo; os resultados são os planos.

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou as ações que ainda serão colocadas em prática.

Podemos, assim, entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequados para o alcance dos objetivos.

Exemplificando: é quando você toma a decisão de iniciar uma empresa e elabora o planejamento financeiro, decide quando começar e quais serviços serão disponibilizados; elabora os planos de operacionalização, define o mercado a ser atendido e as metas a serem alcançadas.



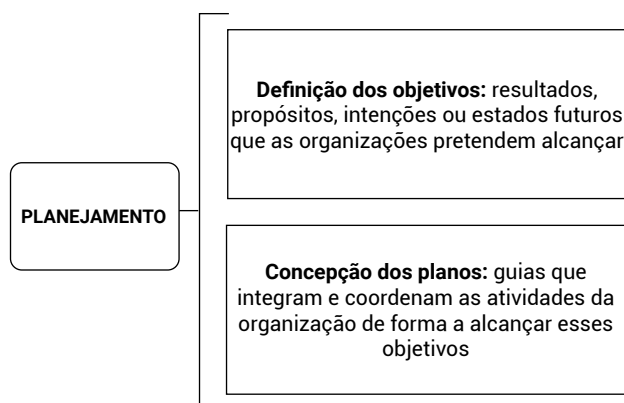
É importante destacar que a ação deve ter preponderância sobre o planejamento em si, ou seja, o planejamento prepara a ação, mas não a substitui. É comum encontrarmos empresas que se preocupam tanto com a elaboração do planejamento que, no final das contas, acabam por não agir efetivamente.

O planejamento é essencial para que seja possível lidar com adversidades. As organizações devem planejar-se a curto, médio e longo prazo e, por meio dessa organização, podem gerenciar suas relações com o futuro.

Sobral (2013) destaca que o planejamento tem dupla atribuição:

- a primeira consiste em definir o que deve ser feito, ou seja, estabelecer objetivos;
- a segunda diz respeito a indicar como deve ser feito, isto é, criar planos.

O fluxograma a seguir demonstra tais atribuições:



Fonte: adaptado de Sobral (2013).

Atenção!

- **Planejamento:** é necessário para que sejam definidos os objetivos que a organização pretende alcançar. Durante o planejamento, são concebidos

os planos que guiarão o atingimento das metas levando em consideração os recursos disponíveis;

- **Objetivos:** indicam onde a organização pretende chegar, isto é, os resultados esperados a partir da ação dos membros e da alocação dos recursos;
- **Plano:** é a consequência do planejamento. Indica o que deve ser feito, quando fazer, como e por quem.

O planejamento é especialmente relevante para as condições ambientais em que vivemos hoje. Antes, com as condições de estabilidade e as vagarosas mudanças, as organizações eram capazes de administrar o presente e o futuro. Atualmente, as rápidas mudanças no ambiente em que as organizações estão inseridas são razões suficientes para a busca por melhor compreensão do futuro e da dinamicidade presente na economia, tecnologia, padrões de vida, cultura, entre outros.

As vantagens do planejamento são:

- **Proporciona senso de direção:** ao definir objetivos, o planejamento indica para onde a organização deve se dirigir, o que consequentemente auxilia no encaminhamento dos esforços dos trabalhadores em um único sentido;
- **Focaliza esforços:** na ausência de um planejamento, os trabalhadores comportam-se de forma individualizada. A partir da definição de metas, os esforços são integrados e o comportamento passa a ser coletivo, isto é, os colaboradores dedicam-se a questões comuns a todos;
- **Maximiza a eficiência:** quando os esforços e os recursos são focalizados em um objetivo, a eficiência é maximizada, pois evitam-se desperdícios, retrabalhos e redundâncias;
- **Reduz o impacto do ambiente:** por meio do planejamento os administradores são capazes de identificar as mudanças que ocorrem dentro e fora da organização. A partir da análise de tais mudanças, é possível determinar as medidas eficazes para enfrentá-las, reduzindo seus impactos negativos na organização;
- **Define parâmetros de controle:** no momento de planejamento, são definidos os critérios de avaliação do desempenho organizacional. Esses critérios são essenciais para que seja possível comparar o desempenho atual e o desejado na etapa de controle;
- **Atua como fonte de motivação e comprometimento:** a concepção de objetivos e planos é importante para que cada trabalhador saiba exatamente seu papel na organização. Quando os trabalhadores sabem como devem se comportar e quais atividades estão sob sua responsabilidade, a identificação deles com a organização é facilitada, contribuindo para que haja motivação e comprometimento;
- **Potencializa o autoconhecimento organizacional:** durante o processo de planejamento, os ambientes interno e externo à organização devem ser analisados. A partir de então, é possível identificar não apenas as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, mas também as forças e fraquezas da organização (ambiente interno), possibilitando o autoconhecimento;
- **Fornece consistência à ação gerencial:** o planejamento propicia fundamentos lógicos para a tomada de decisão, indicando que as decisões não serão arbitrárias. Assim, garante-se que as deliberações organizacionais sejam consistentes com os resultados esperados.

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento pode ser definido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O conteúdo, a expansão de tempo e a amplitude de cada tipo de planejamento são apresentados no quadro a seguir.

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

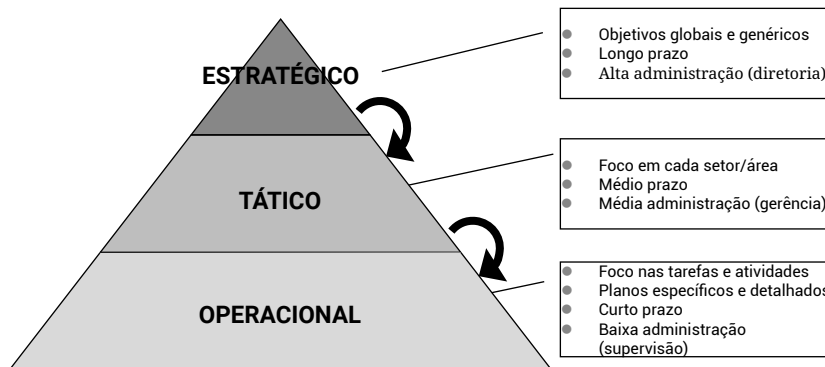
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 171).

Princípios do Planejamento

Alguns princípios são essenciais na formulação do planejamento, pois funcionam como um “norte” a seguir e, assim, facilitam a sua elaboração. Os princípios gerais que devem ser respeitados são os seguintes:

- **Princípio da contribuição aos objetivos:** o processo de planejamento visa hierarquizar os objetivos estabelecidos com o intuito de alcançá-los em sua totalidade;
- **Princípio da precedência do planejamento:** o processo de planejamento deve anteceder as outras funções administrativas (organização, direção e controle);
- **Princípio da maior penetração:** o planejamento deve provocar uma série de modificações que dizem respeito às mais diversas características e atividades da empresa;
- **Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade:** o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar os pontos fracos e, conseqüentemente, agregar valor ao seu produto.

O planejamento, dependendo da abrangência e do impacto que tem sobre a organização, pode ser classificado em três níveis principais: estratégico, tático e operacional.



Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o processo de definir objetivos para toda a organização e formas de realizá-los.

A responsabilidade pela elaboração do planejamento estratégico é sempre da alta administração (cúpula da organização). Em empresas de grande porte, principalmente nas multinacionais, existem unidades administrativas especialmente dedicadas a essa tarefa; são os chamados departamentos de novos negócios.

As organizações buscam alinhamento organizacional através de uma conjunção de crenças, ideias, valores e princípios que lhe dão consistência e identidade própria. Desse modo, após a análise das ameaças e oportunidades (ambiente externo) e dos pontos fracos e fortes (ambiente interno), é de suma importância que a alta direção defina uma missão para cumprir, uma visão do futuro que a norteie e valores que pretende consagrar — sempre com foco no longo prazo.

Conceitos como missão e visão precisam ser bem definidos e estabelecidos, permitindo, assim, tornar o negócio mais racional, uma vez que todas as decisões e ações serão regidas e orientadas para o alcance de determinados fins que se tem em vista.

Na Administração Pública brasileira, o instrumento positivado na Constituição Federal, de 1988, que funciona como um verdadeiro planejamento estratégico é o famoso Plano Plurianual (PPA).

Dessa forma, o PPA pode ser considerado o planejamento estratégico do Governo Federal, o qual define diretrizes, objetivos e metas com o objetivo de viabilizar a implementação e a gestão de políticas públicas no longo prazo.

Planejamento Tático

Também conhecido como plano funcional, tem como objetivo a elaboração de planos que possibilitam a realização do que foi planejado em nível estratégico. Portanto, deve seguir o que foi estipulado no planejamento estratégico e “traduzir” em ações o que cada unidade (setor/departamento) deve fazer para alcançar os seus objetivos.

Neste sentido, percebemos que o planejamento tático abrange as áreas de atividades especializadas na organização, tais como: financeira, vendas, logística, recursos humanos. Assim, o foco do planejamento tático é o médio plano.

O instrumento de planejamento tático na Administração Pública é a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), a qual funciona como um “elo” entre o planejamento estratégico (PPA) e o planejamento operacional. Dessa maneira, a LDO seleciona e prioriza os programas que devem ser colocados em prática na execução e assim orienta a direção e o sentido dos gastos públicos.

Planejamento Operacional

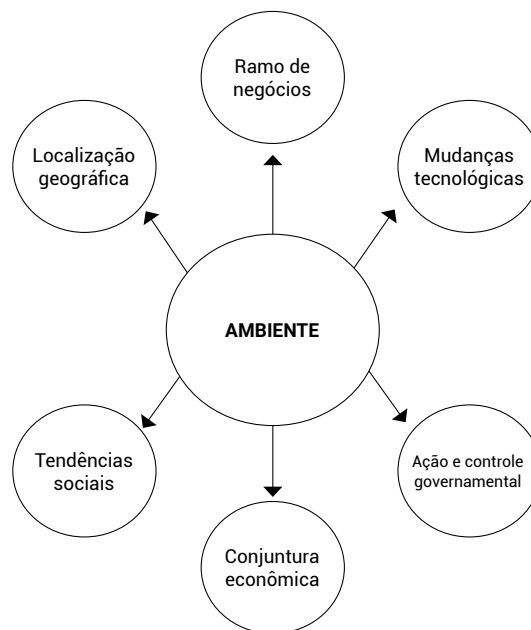
O planejamento operacional é o desmembramento do planejamento tático, definindo meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Dessa forma, seus objetivos são bem detalhados e específicos, informando as atividades e recursos que devem ser postos em prática. Portanto, seu foco é no curto prazo e é constantemente revisto.

Na Administração Pública brasileira, o instrumento que permite a operacionalização do planejamento operacional é a famosa Lei Orçamentária Anual (LOA), também conhecida como a lei dos meios, pois é um “meio” de alocar recursos orçamentários e financeiros para colocar em prática os planos determinados nos outros instrumentos do planejamento. Isto é, é o instrumento que torna realidade as políticas públicas.

Análise do Ambiente

A análise do ambiente consiste no mapeamento das ameaças e oportunidades presentes no mercado, sendo assim, de total importância na elaboração do planejamento estratégico.

Atualmente, devido à grande complexidade e competitividade do mercado, a análise do ambiente tornou-se peça fundamental no sucesso da organização. Em regra, as organizações dividem o ambiente em componentes para facilitar o estudo. Assim, a literatura especializada demonstra os principais componentes que devem ser analisados. São eles:



Vamos agora aprofundar-nos nos conceitos essenciais do processo da formulação da estratégica de toda organização!

Apresentamos no fluxograma a seguir um mapeamento do processo de formulação estratégica, o qual representa todo o ciclo da escolha da melhor estratégia. E para que isso se concretize, é de suma importância a organização ter claro o porquê de sua existência e quais são as suas pretensões.