

Estágio de Adaptação à Graduação de Sargentos

EAGS

Administração

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	11
■ TEXTO: INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS LITERÁRIOS OU NÃO LITERÁRIOS.....	11
■ GRAMÁTICA	13
ENCONTROS VOCÁLICOS E ENCONTROS CONSONANTAIS	13
FONÉTICA: SÍLABA.....	13
SEPARAÇÃO SILÁBICA	13
TONICIDADE.....	14
ACENTUAÇÃO GRÁFICA	14
ORTOGRAFIA	14
■ MORFOLOGIA: PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE PALAVRA.....	15
■ CLASSES DE PALAVRAS	19
SUBSTANTIVO (CLASSIFICAÇÃO E FLEXÃO).....	19
ADJETIVO (CLASSIFICAÇÃO E FLEXÃO)	21
Locução Adjetiva	21
ADVÉRBIO: CLASSIFICAÇÃO	23
Locução Adverbial	24
CONJUNÇÕES COORDENATIVAS.....	25
CONJUNÇÕES SUBORDINATIVAS.....	26
VERBO: FLEXÃO VERBAL (NÚMERO, PESSOA, MODO, TEMPO, VOZ).....	26
Conjugação dos Tempos Simples	27
Classificação (Regulares, Irregulares, Defectivos, Abundantes, Auxiliares e Principais)	28
PRONOME (CLASSIFICAÇÃO E EMPREGO).....	32
Colocação Pronominal	35
■ PONTUAÇÃO.....	35
■ SINTAXE: PERÍODOS SIMPLES E COMPOSTO.....	38
TERMOS ESSENCIAIS	38
TERMOS INTEGRANTES	40
TERMOS ACESSÓRIOS.....	42

COORDENAÇÃO	43
SUBORDINAÇÃO	44
Orações Reduzidas	45
■ CONCORDÂNCIAS VERBAL E NOMINAL	46
■ REGÊNCIAS VERBAL E NOMINAL	50
■ CRASE	52
■ TIPOS DE DISCURSO.....	53
■ ESTILÍSTICA: FIGURAS DE LINGUAGEM	54
METÁFORA.....	54
METONÍMIA	54
HIPÉRBOLE.....	55
PROSOPOPÉIA.....	55
EUFEMISMO	55
ANTÍTESE.....	55
TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	61
■ A ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	61
ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	62
TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	62
■ A ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO	63
TEORIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS	64
DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	65
■ TEORIAS TRANSITIVAS DA ADMINISTRAÇÃO	65
■ A ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	66
TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	68
DECORRÊNCIA DA ABORDAGEM NEOCLÁSSICA	68
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO	70
ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS (APO).....	74
TIPOS DE ORGANIZAÇÃO	78
DEPARTAMENTALIZAÇÃO	82

■ ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO	83
TEORIA ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO.....	83
MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÃO	83
A ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO	85
TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO	85
■ TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)	85
■ A ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO	89
■ INFORMÁTICA E ADMINISTRAÇÃO	90
■ TEORIA MATEMÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO	92
■ TEORIA DE SISTEMAS	94
■ A ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO	96
TEORIA DA CONTINGÊNCIA	97
■ NOVAS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO.....	98
■ A ERA DA INFORMAÇÃO - MUDANÇAS E INCERTEZAS	100
MELHORIA CONTÍNUA	101
QUALIDADE TOTAL	102
BENCHMARKING	103
REENGENHARIA	104
ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	105
CONTABILIDADE GERAL.....	109
■ PATRIMÔNIO	109
BENS, DIREITOS E OBRIGAÇÕES	109
ASPECTOS QUALITATIVO E QUANTITATIVO	109
EQUAÇÃO BÁSICA	109
REPRESENTAÇÃO GRÁFICA	109
SITUAÇÃO LÍQUIDA	110
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	110
FORMAÇÃO DO PATRIMÔNIO E SUAS VARIAÇÕES	110
ORIGENS E APLICAÇÃO DOS RECURSOS	111

■ CONTAS: CLASSIFICAÇÃO, NOÇÕES DE DÉBITO E CRÉDITO	111
■ ATOS E FATOS ADMINISTRATIVOS	113
CONCEITO	113
■ ESCRITURAÇÃO	114
LIVROS	114
MÉTODOS DE ESCRITURAÇÃO E LANÇAMENTOS	116
■ RAZONETE E BALANCETE	117
■ PLANO DE CONTAS	121
■ DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	121
■ REGIME DA COMPETÊNCIA	124
INTRODUÇÃO	124
AJUSTES EM CONTAS DE DESPESAS E DE RECEITAS	124
REGIMES CONTÁBEIS	125
■ DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS (FINANCEIRAS)	125
CONTABILIDADE PÚBLICA	129
■ LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS - LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021 ...	129
■ LEI Nº 14.063, DE 23 DE SETEMBRO DE 2020	179
ASSINATURAS ELETRÔNICAS EM INTERAÇÕES COM ENTES PÚBLICOS, EM ATOS DE PESSOAS JURÍDICAS E EM QUESTÕES DE SAÚDE E SOBRE AS LICENÇAS DE SOFTWARES DESENVOLVIDOS POR ENTES PÚBLICOS	179
■ CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS SOB O REGIME DE EXECUÇÃO INDIRETA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL DIRETA, AUTÁRQUICA E FUNDACIONAL - INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5, DE 25 DE MAIO DE 2017	182
NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL	199
■ DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS	199
■ DOS DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS	202
DOS DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS	203
DOS DIREITOS SOCIAIS	223
DA NACIONALIDADE	230
DOS DIREITOS POLÍTICOS	233

DOS PARTIDOS POLÍTICOS	235
■ DA UNIÃO	240
■ DA INTERVENÇÃO.....	242
■ DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	246
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	246
DOS SERVIDORES PÚBLICOS	255
DOS MILITARES DOS ESTADOS, DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS.....	259
■ DO PROCESSO LEGISLATIVO	261
■ DOS TRIBUNAIS E JUÍZES MILITARES	270
■ DO ESTADO DE DEFESA E DO ESTADO DE SÍTIO	270
DAS FORÇAS ARMADAS	273
DA SEGURANÇA PÚBLICA	274
NOÇÕES DE DIREITO ADMINISTRATIVO.....	281
■ REGIME JURÍDICO ADMINISTRATIVO	281
PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	282
■ PODERES DA ADMINISTRAÇÃO.....	288
PODER DE POLÍCIA.....	288
Polícia Administrativa e Judiciária	289
■ ATOS ADMINISTRATIVOS.....	289
■ CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.....	300
■ SERVIDORES PÚBLICOS.....	321
AGENTES PÚBLICOS	321
■ CONTROLE DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	322
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL - LEI N° 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999 E SUAS ALTERAÇÕES.....	338
■ IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA - LEI N° 14.230, DE 25 DE OUTUBRO DE 2021 E SUAS ALTERAÇÕES	348
■ NORMAS GERAIS DE DIREITO FINANCEIRO PARA ELABORAÇÃO E CONTROLE DOS ORÇAMENTOS E BALANÇOS DA UNIÃO, DOS ESTADOS, DOS MUNICÍPIOS E DO DISTRITO FEDERAL - LEI N° 4.320, DE 17 DE MARÇO DE 1964 E SUAS ALTERAÇÕES	364

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

A 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.

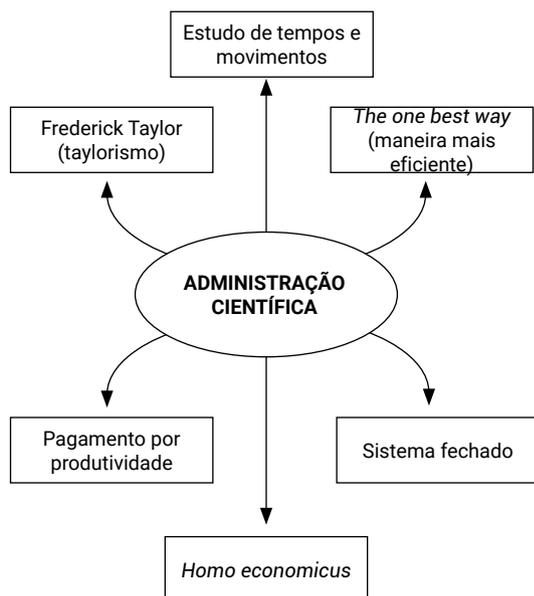
Outro ponto de destaque na filosofia taylorista foi a criação do sistema de pagamento por produtividade, ou seja, o operário era pago pela quantidade de peças produzidas. Assim, o rendimento do trabalhador aumentava conforme o seu esforço; conseqüentemente, a eficiência também aumentava expressivamente.

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 a seguir com as principais ideias do taylorismo:



I ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A Administração Científica, proposta pelo estadunidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), foca na eficiência produtiva das organizações. Por Taylor ter trabalhado em algumas oficinas durante sua juventude, sabia que a capacidade produtiva “real” dos trabalhadores era sempre maior que a capacidade produtiva utilizada no dia a dia nas organizações. Com base nisso, Taylor desenvolveu a ideia de gerência científica, isto é, uma forma de a gerência controlar o tempo das atividades dos trabalhadores. Dessa forma, os trabalhadores deixariam de “fazer cera” no trabalho.

Além de utilizar a expressão “fazer cera” no trabalho, Taylor também comentava sobre a “vadiagem no trabalho”. Nas palavras dele:

[...] o trabalhador vem ao serviço em vez de empregar todo o seu esforço para produzir a maior soma possível de trabalho, quase sempre procura fazer menos do que pode realmente e produz muito menos do que é capaz [...] trabalha deliberadamente devagar, de modo a evitar a realização de toda tarefa diária, fazer cera é o que está generalizando nas indústrias. (TAYLOR, 1995)

Para que os trabalhadores realizassem uma produção aceitável durante um dia de trabalho, Araújo (2004) comenta que Taylor impôs a si próprio as seguintes tarefas: encontrar o método mais adequado para fazer o trabalho; ensinar o trabalhador a forma como o trabalho deve ser desenvolvido; estabelecer as condições para realização do trabalho; estabelecer o tempo padrão para a realização do trabalho; e pagar ao trabalhador um salário extra no caso de realização do trabalho conforme especificado.

Os quatro princípios da Administração Científica de Taylor (1995, p. 84) são:

- substituição do critério individual do operário por uma ciência;
- seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador;
- cooperação íntima da administração com os trabalhadores;

- manter divisão equitativa de trabalho e responsabilidades entre a direção e o operário.

Taylor considerava que tudo que fosse produzido seria consumido e, por isso, se preocupava com o aumento da produção. Para maior eficiência, os quatro princípios seriam fundamentais. Portanto, os trabalhadores deveriam fazer o trabalho de acordo com o treinamento recebido e não da forma como julgassem ser melhor. Além disso, os trabalhadores passaram a receber instruções sobre a forma de realizar o trabalho, o que demonstra a cooperação da administração, já que a administração se encarregava de controlar o desenvolvimento do trabalho. Por fim, a direção passou a ser responsável por executar as atividades em que estivesse melhor preparada que os funcionários, a exemplo de definir o melhor método de realização das tarefas.

I TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

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, consequentemente, 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.

A 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.

I TEORIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas, como o próprio nome indica, surge da necessidade de humanizar a administração. Com o desenvolvimento da psicologia enquanto ciência e em oposição à abordagem clássica da administração, esta teoria enfatiza as pessoas. As conclusões da experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo (1880-1949), marcam a origem da Teoria das Relações Humanas.

Inicialmente, vamos contextualizar a situação das organizações e as condições de trabalho nas primeiras décadas do século XX. Nessa época, de acordo com Chiavenato (2004), o capitalismo estava se desenvolvendo e crescia a produção e o consumo em massa. Com a urbanização e concentração demográfica, crescia também o deterioramento do trabalhador. Até então, o trabalhador era visto como *homo economicus*, ou seja, alguém que se motivava somente por recompensas materiais.

Somado a isso, com o aumento do uso da tecnologia nas fábricas, as possibilidades de inovação do trabalhador tornaram-se praticamente nulas. Nas teorias anteriores o foco estava na eficiência das organizações, de forma que qualquer movimento inútil ou momento de ócio tivesse que ser eliminado.

Chiavenato indica vantagens e desvantagens desse período. Para as fábricas, esse modelo de trabalho era

positivo, pois permitiu que crescessem e obtivessem riquezas. Por outro lado, resultados negativos foram encontrados na saúde dos trabalhadores, resultado da monotonia das tarefas, fadiga física e eliminação da capacidade criativa nos processos organizacionais. Nesse contexto, o psicólogo Elton Mayo, que, apesar de nascido na Austrália, se mudou para os Estados Unidos em 1922 e iniciou os estudos sobre as consequências do trabalho repetitivo e monótono.

Para Mayo, conforme citado por Chiavenato (2004), os problemas sociais e humanos são decorrentes de fatores como: falta de relacionamentos sociais; as relações sociais, quando ocorrem, são lógicas e formais (tais como as relações estritamente profissionais entre colegas de trabalho e entre supervisor e chefia); desaparecimento das socializações em grupos e comunitárias (seja no próprio bairro, na igreja, no clube, na família etc.); deterioração do ser humano em termos físicos e psíquicos; e visão particularmente racional e econômica do indivíduo. A fim de estudar essas questões, Mayo iniciou um estudo na Western Electric Company, situada no bairro Hawthorne, em Chicago. A experiência ficou conhecida como experiência de Hawthorne e ocorreu entre 1927 e 1932, tendo sido encerrada devido a dificuldades financeiras.

A experiência de Hawthorne foi dividida em quatro fases.

- **Fase 1:** o objetivo foi compreender se a iluminação tinha algum efeito no rendimento dos operários. Dois grupos foram analisados. Em um deles, a intensidade de luz era variável, aumentando e diminuindo em alguns momentos. No outro grupo, a intensidade da iluminação era constante. Nenhuma relação foi encontrada entre as variáveis iluminação e produtividade. Foi percebida, entretanto, a existência de uma variável psicológica: os trabalhadores reagiram à intensidade da iluminação de acordo com as suas suposições. Eles acreditavam que deveriam trabalhar mais quando a iluminação estava mais intensa e que poderiam produzir menos na condição de iluminação mais baixa;
- **Fase 2:** o objetivo foi compreender o efeito de mudanças nas condições de trabalho sobre o rendimento dos operários. Mais uma vez, dois grupos fizeram parte do experimento: um grupo de observação (experimental) e um grupo de controle (em que as condições de trabalho não eram alteradas). Essa fase foi dividida em 13 períodos com duração de 2 a 31 semanas cada período. As mudanças nas condições de trabalho incluíram: mudança no sistema de pagamento (de grupal para individual), introdução de intervalos, oferta de lanche nos intervalos, redução da carga horária de trabalho, entre outros. Os pesquisadores perceberam que as trabalhadoras gostavam de trabalhar no grupo de observação, pois era um ambiente sem pressão, em que a conversa com os colegas era permitida e não havia receio do supervisor. Assim, as operárias desenvolveram relacionamentos sociais e objetivos comuns;
- **Fase 3:** diante dos resultados obtidos na fase anterior, o objetivo foi estudar as relações humanas no trabalho, já que foi percebido que as atitudes das operárias do grupo de observação eram diferentes das demais. Para isso, foram realizadas entrevistas com os trabalhadores com o intuito de

compreender suas opiniões, sentimentos e sugestões sobre os supervisores. Dos aproximadamente 40 mil funcionários da fábrica, mais de 21 mil participaram das entrevistas entre os anos de 1928 e 1930. Como resultado, foi descoberta a existência de grupos informais criados para que os trabalhadores pudessem se “proteger” da administração;

- **Fase 4:** a quarta e última fase teve o objetivo de analisar a organização informal dos trabalhadores revelados na fase anterior. Um novo grupo de observação foi escolhido para trabalhar em uma sala separada da fábrica. Logo que os integrantes do grupo se familiarizaram, foi percebido que eles reduziam o ritmo de trabalho quando acreditavam ter produzido o suficiente. Além disso, os pesquisadores também observaram uma solidariedade entre os membros do grupo e uma semelhança de sentimentos. Aqueles que, de alguma forma, tentassem prejudicar a organização informal era considerado o delator do grupo e recebia algum tipo de punição social e simbólica. Concluiu-se, portanto, que a organização da fábrica não é apenas formal (cargos e atividades definidas pela administração), mas também é formada por grupos informais.

Os resultados da experiência de Hawthorne são especialmente úteis para o setor de GP. Conforme indica Chiavenato (2014), o nível de produtividade não depende da capacidade física dos trabalhadores (como era percebido na abordagem clássica), mas da integração da social e das normas definidas nos grupos informais. Destaca-se também que os trabalhadores não se comportam como indivíduos isolados, mas como membros de um grupo (especialmente o grupo formal) e, por isso, preferiam produzir menos e receber menos do que ter problemas de relacionamento com os colegas. Não são apenas homens econômicos — como proposto na abordagem clássica — mas homens sociais. Por último, vale ressaltar a importância do conteúdo das tarefas realizadas. Enquanto Taylor e Fayol acreditavam que a especialização dos trabalhadores contribuiria para a eficiência das organizações, Mayo identificou que atividades repetitivas e sem nenhum grau de dificuldade reduzem a satisfação e motivação com o trabalho. Como consequência, a eficiência também é reduzida.

Importante!

A Escola de Relações Humanas contribuiu para a GP, especialmente quanto às temáticas de motivação humana, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo (CHIAVENATO, 2014).

DECORRÊNCIAS DA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

As decorrências da teoria das relações humanas são as consequências e as implicações que essa teoria trouxe para o campo da administração e para o estudo do comportamento humano nas organizações.

Dada teoria surgiu nos Estados Unidos, na década de 1930, como uma reação à teoria clássica da administração, que enfatizava a racionalidade, a eficiência e a produtividade, mas negligenciava os aspectos sociais, psicológicos e emocionais dos trabalhadores.

Com base nisso, a teoria das relações humanas usou os estudos de Elton Mayo e seus colaboradores na fábrica da Western Electric, conhecidos como a experiência de Hawthorne, para demonstrar a influência dos fatores humanos sobre o desempenho dos operários, como a motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, entre outros.

Nesse sentido, esses estudos revelaram que o homem é um ser social, que busca a satisfação de suas necessidades e que se comporta de acordo com as normas e os valores do grupo do qual pertence.

Assim, algumas das principais decorrências da teoria das relações humanas estão sob a ótica da valorização do fator humano nas organizações, reconhecendo que os trabalhadores não são apenas recursos produtivos, mas pessoas com sentimentos, desejos e expectativas, que devem ser respeitadas e atendidas.

Ainda nesse viés, há a ênfase das relações humanas no trabalho, buscando criar um clima organizacional favorável, baseado na cooperação, confiança, participação e integração entre os membros da organização. Dessa forma, é necessária a adoção de um estilo de liderança que seja democrático, estimulando a comunicação, delegação, autonomia e a criatividade dos subordinados, de forma que haja a adaptação às características e às necessidades dos grupos.

Ademais, a compreensão da motivação humana, considerando que as pessoas são movidas por diferentes tipos de necessidades, vai desde as fisiológicas até as de autorrealização, devendo ser satisfeitas para que elas se sintam motivadas e engajadas. Nesse sentido, será possível a identificação e a valorização da organização informal, uma vez que se trata da rede de relações sociais que se forma espontaneamente entre os trabalhadores, e que pode influenciar de maneira positiva ou negativa no comportamento e desempenho destes.

De maneira final, para um resultado positivo, faz-se necessária a aplicação de dinâmicas de grupos, que consistem no estudo dos processos e dos fenômenos que ocorrem nos grupos, como a formação, estrutura, coesão, liderança, comunicação, conflito etc., visando melhorar a interação, colaboração e produtividade dos grupos.

TEORIAS TRANSITIVAS DA ADMINISTRAÇÃO

Preliminarmente, esclarece-se que a sequência de assuntos que veremos a seguir é a mesma sequência proposta por Chiavenato e Sapiro (2003) em seu livro *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Por isso, boa parte da fundamentação teórica será desses autores (já que essa fonte tende a ser fortemente utilizada pelas bancas), com algumas “pinceladas” de outros autores, de modo a tornar o nosso estudo mais embasado.

INTRODUÇÃO

As teorias transitivas são aquelas teorias que ficam em uma zona de **transição** entre o **classicismo** e o **humanismo** na Administração. Ou seja, são teorias que se encontram entre a abordagem clássica e a abordagem humanística.