

Universidade Federal de São Paulo

UNIFESP

Assistente em Administração

NV-0250T-25-UNIFESP-ASS-ADM



Amostra grátis da apostila UNIFESP – Assistente em Administração. Para adquirir o material completo, acesse www.novaconcursos.com.br.

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS.....	9
LITERÁRIOS E NÃO LITERÁRIOS.....	11
■ SINÔNIMOS E ANTÔNIMOS.....	12
■ SENTIDO PRÓPRIO E FIGURADO DAS PALAVRAS	12
■ PONTUAÇÃO.....	12
■ CLASSES DE PALAVRAS - EMPREGO E SENTIDO QUE IMPRIMEM E ÀS RELAÇÕES QUE ESTABELECEM	16
ARTIGO	16
NUMERAL.....	16
SUBSTANTIVO	16
ADJETIVO.....	18
ADVÉRBO	20
PRONOME	22
Colocação Pronominal	25
VERBO	25
PREPOSIÇÃO	30
CONJUNÇÃO.....	31
■ CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL	32
■ REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	36
■ CRASE	38
MATEMÁTICA.....	49
■ NÚMEROS RACIONAIS NAS SUAS REPRESENTAÇÕES FRACIONÁRIA OU DECIMAL	49
SITUAÇÕES-PROBLEMA ENVOLVENDO: ADIÇÃO, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO E DIVISÃO	49
POTENCIAÇÃO E RADICIAÇÃO.....	51
■ MÍNIMO MÚLTIPLO COMUM E MÁXIMO DIVISOR COMUM	51
■ RAZÃO E PROPORÇÃO	54

REGRA DE TRÊS SIMPLES	57
REGRA DE TRÊS COMPOSTA.....	59
PORCENTAGEM	61
■ EQUAÇÕES DO 1º OU DO 2º GRAU	63
SISTEMA DE EQUAÇÕES DO 1º GRAU	70
■ GRANDEZAS E MEDIDAS – QUANTIDADE, TEMPO, COMPRIMENTO, SUPERFÍCIE, CAPACIDADE E MASSA	72
■ RELAÇÃO ENTRE GRANDEZAS – TABELA OU GRÁFICO	75
■ TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO – MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES	79
■ NOÇÕES DE GEOMETRIA – FORMA, ÂNGULOS, ÁREA, PERÍMETRO, VOLUME	79
TEOREMA DE PITÁGORAS	83
TEOREMA DE TALES.....	85
RACIOCÍNIO LÓGICO.....	105
■ RELAÇÕES REAIS OU FICTÍCIAS ENTRE PESSOAS, LUGARES OU OBJETOS	105
■ CONCEITO DE PROPOSIÇÃO	106
ESTRUTURAS LÓGICAS	106
OPERAÇÕES E SEUS VALORES LÓGICOS (NEGAÇÃO, CONJUNÇÃO, DISJUNÇÃO INCLUSIVA, CONDICIONAL E BICONDICIONAL)	109
■ QUANTIFICADORES UNIVERSAIS E EXISTENCIAIS, NEGAÇÃO DE PROPOSIÇÕES COM QUANTIFICADORES	114
■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO.....	118
CONCEITO DE ARGUMENTO	118
ARGUMENTOS VÁLIDOS FUNDAMENTAIS.....	118
REGRAS DE INFERÊNCIA	119
DEDUÇÃO DE INFORMAÇÕES A PARTIR DE AFIRMAÇÕES FORNECIDAS E UTILIZANDO-SE AS REGRAS DE INFERÊNCIA	119
■ RACIOCÍNIO SEQUENCIAL	119
RESOLUÇÃO DE SITUAÇÕES ENVOLVENDO SEQUÊNCIAS NUMÉRICAS OU FIGURAIS	119
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	129
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	129

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO.....	129
Planejamento	129
Organização	129
Direção.....	129
Controle	130
■ ABORDAGENS CLÁSSICA, BUROCRÁTICA E SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	130
■ DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	134
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO	150
■ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	153
■ CULTURA ORGANIZACIONAL	160
■ GESTÃO DE PESSOAS.....	162
■ OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS	165
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	166
RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO.....	166
LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO	166
■ GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL.....	169
CICLO PDCA	175
FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	176
■ NOÇÕES DE GESTÃO DE PROCESSOS (TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS).....	183
■ LEGISLAÇÃO ADMINISTRATIVA: ADMINISTRAÇÃO DIRETA, INDIRETA E FUNCIONAL.....	194
■ ATOS ADMINISTRATIVOS.....	196
■ NOÇÕES DE CONTRATO ADMINISTRATIVO	208
■ GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.....	232
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS	239
■ NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA	243
CONCEITOS DA ARQUIVÍSTICA.....	246
PRINCÍPIOS.....	252
LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA.....	253
■ GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	256

CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.....	258
TABELA DE TEMPORALIDADE DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.....	267
■ PROTOCOLOS: RECEBIMENTO, REGISTRO, DISTRIBUIÇÃO, TRAMITAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS	273
■ PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO	276
ACONDICIONAMENTO E ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO	283
■ NOÇÕES DE LICITAÇÃO PÚBLICA.....	284
FASES	285
MODALIDADES.....	290
DISPENSA E INEXIGIBILIDADE	291
■ ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO	294
■ COMPORTAMENTO PROFISSIONAL.....	295
ATITUDES NO SERVIÇO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E PRIORIDADE EM SERVIÇO	295

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

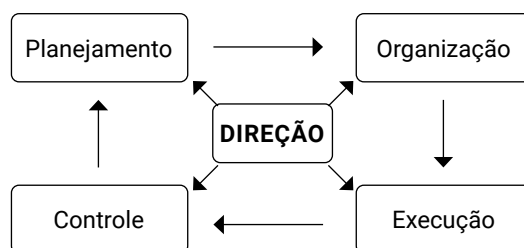
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

Primeiro, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da administração, os quais serão muito úteis no entendimento de toda a matéria.

Ouvimos a palavra “administração” com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem nos atentarmos muito, tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar. Mas, afinal, qual é o conceito de administração que se deve levar para a prova?

Segundo Maximiano, administração consiste em um processo contínuo de tomada de decisões voltadas à melhor utilização dos recursos disponíveis, com o intuito de atingir determinados objetivos.

Nesse sentido, o processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**; assim, podemos sintetizar a definição: administração é o processo de planejar, organizar, dirigir, executar e controlar o uso dos recursos e as competências, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.



FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Planejamento

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 ser colocadas em prática no futuro.

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 se toma a decisão de construir uma casa e, desse modo, elabora-se o planejamento financeiro, decide-se quando começar e qual a previsão de término, define-se a planta dos cômodos, pesquisam-se os materiais a serem utilizados etc.

Organização

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. É responsável, então, por distribuir os recursos e as tarefas, resultando, assim, na estrutura organizacional.

Exemplificando: definidos os parâmetros gerais no planejamento, chega o momento de alocar os custos por meio do orçamento e distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obras, pedreiros).

Direção

A direção é o processo de liderar as pessoas, por meio da comunicação e da motivação, para possibilitar a realização das tarefas planejadas.

É considerada a função mais complexa entre as administrativas, pois compreende diversas atividades da gestão de pessoas, tais como coordenação, motivação, comunicação e orientação.

Exemplificando: a direção é o dia a dia da obra, liderando as equipes contratadas, comunicando as necessidades e motivando a execução.

Execução

O processo de execução consiste em realizar as atividades planejadas por meio da aplicação da mão de obra. Executar uma tarefa é o dispêndio da energia física e intelectual dos colaboradores em prol dos objetivos estabelecidos.

Exemplificando: a execução é a própria construção da casa, erguendo os muros, conectando os canos, passando a fiação elétrica etc.

Controle

O controle é a verificação da realização dos objetivos por meio do planejamento, da organização, da direção e da execução, comparando o que foi planejado com o que realmente foi executado, possibilitando a correção dos desvios.

Exemplificando: o controle é verificar se aquilo que foi planejado está sendo executado nos padrões esperados. Caso alguma ação não esteja saindo da forma correta, é no controle que ocorrem as ações corretivas.

Na tabela a seguir, foram condensadas as principais atividades de cada uma das funções administrativas:

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	EXECUÇÃO	CONTROLE
<ul style="list-style-type: none">● Formular Objetivos● Definir planos● Programar as atividades	<ul style="list-style-type: none">● Dividir trabalho● Alocar recursos	<ul style="list-style-type: none">● Designar pessoas● Comunicar● Liderar● Motivar	<ul style="list-style-type: none">● Realizar (executar) as atividades	<ul style="list-style-type: none">● Monitorar e avaliar desempenho● Ação corretiva

Atenção! As funções administrativas são realizadas de forma contínua, cíclica e interativa.

Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas em sua máxima excelência, pois não adianta planejar bem e não ter os recursos necessários alocados, ou, ainda, haver falta de foco nas ações da equipe, tampouco ausência de controle — com isso, estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

ABORDAGENS CLÁSSICA, BUROCRÁTICA E SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

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

Com a necessidade de uma melhor gestão, objetivando o aumento da eficiência e da 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, mas, mesmo partindo de pontos de vista diferentes, tornaram-se a base da **abordagem clássica** da administração.

Nesse 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 desse pensamento era a busca pela prosperidade econômica por meio da maximização da produtividade dos trabalhadores. Entretanto, a eficiência só é alcançada 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 por intuição e com base em “achismos” dos funcionários.

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

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 em que 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 podiam encontrar a melhor maneira de executá-las (*the one best way*), levando à padronização do trabalho.

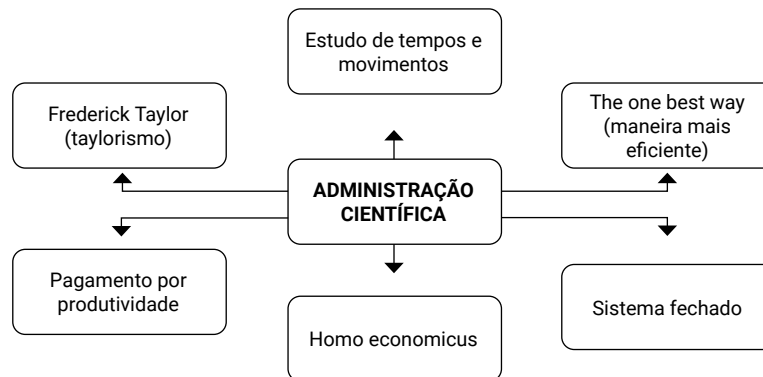
Outro ponto de destaque na filosofia taylorista foi a criação do sistema de **pagamento por produtividade**, ou seja, o operário era pago pela quantidade de peças produzidas. Assim, o rendimento do trabalhador aumentava conforme o seu esforço; consequentemente, a eficiência também aumentava expressivamente.

Atenção! O pilar do pensamento da administração científica é o de 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 ao acreditar que somente os incentivos materiais eram a causa da motivação, esquecendo-se 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 e 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:



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.

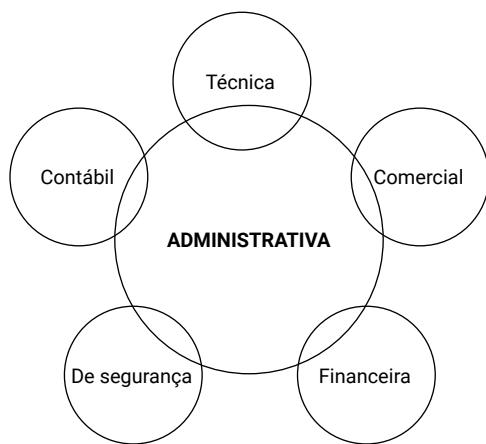
Para Fayol, o sistema de administração pode ser ensinado e aprendido, devendo ser uma função distinta das demais funções, tais como finanças, produção e distribuição.

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.



Nesse 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.

Dessa 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. São eles (Maximiano, 2006, p. 35–36):

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 consistia em uma exagerada centralização, tornando a organização, assim, 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.

ABORDAGEM BUROCRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO

De maneira subsequente, a abordagem burocrática da administração requer conhecimentos prévios para sua compreensão, especialmente sobre o conceito de burocracia, que vai além do senso comum. Esse entendimento está fundamentado nos conceitos propostos 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 dividido de três formas:

- **Autoridade tradicional:** tem 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 são sagradas;
- **Autoridade carismática:** baseia-se nas características físicas e/ou de personalidade do líder em questão. Tem uma abordagem mais humanizada, em que os seguidores reverenciam seus feitos, sua história e suas qualidades pessoais. A autoridade carismática apresenta como desvantagem o fato de poder ser passageira, por depender do

reconhecimento do grupo, além de não garantir sucessores definidos;

- **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, independentemente de quem seja, uma vez que a autoridade está vinculada ao cargo, e não à 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 denominado **burocrática**, a qual se caracterizaria pelos seguintes princípios essenciais:

- 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 modo que os direitos e deveres inerentes aos cargos, bem como o exercício da autoridade (racional-legal) e seus limites, estejam legalmente fundamentados;
- a contratação de funcionários é realizada com base em regras previamente estabelecidas, buscando a garantia da igualdade formal. Dessa forma, somente um indivíduo com preparo técnico adequado, segundo requisitos preestabelecidos, 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 serão levados 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 na estabilidade sem que haja a consideração das alterações do cenário externo, ou seja, não se observa o externo, a qualificação dos membros da organização e a tecnologia e seus avanços.

Nesse escopo, adota-se uma postura altamente técnica e mecanicista, com foco exclusivo na estrutura organizacional e em seu conjunto de cargos e funções, enquanto o comportamento das pessoas é apenas pontualmente considerado. Sendo assim, entre as vantagens do modelo, destacam-se a consistência e a eficiência; por outro lado, suas principais desvantagens são 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 como marco inicial da teoria das relações humanas o famoso estudo conduzido pelo psicólogo Elton Mayo, realizado nas instalações da empresa Western Electric, no distrito de 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. Dessa 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. A partir dessa 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 que 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 evidenciar a importância da aplicação das ciências humanas nesse campo.

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,