

Telecomunicações Brasileiras S.A

TELEBRAS

**Especialista em Gestão de Telecomunicações -
Analista Superior – Subatividade: Administrativo**

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	13
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS	13
■ RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS	15
■ DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL.....	26
■ DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL	27
EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL	27
■ DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO.....	32
RELAÇÕES DE COORDENAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO.....	39
RELAÇÕES DE SUBORDINAÇÃO ENTRE ORAÇÕES E ENTRE TERMOS DA ORAÇÃO	40
REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	43
■ EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS	51
Colocação dos Pronomes Átonos	60
EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS	61
■ EMPREGO DOS SINAIS DE PONTUAÇÃO	68
■ EMPREGO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	71
■ REESCRITA DE FRASES E PARÁGRAFOS DO TEXTO.....	73
SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	73
SUBSTITUIÇÃO DE PALAVRAS OU DE TRECHOS DE TEXTO; REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ORAÇÕES E DE PERÍODOS DO TEXTO; REESCRITA DE TEXTOS DE DIFERENTES GÊNEROS E NÍVEIS DE FORMALIDADE	76
REDAÇÃO DISCURSIVA.....	91
■ INTRODUÇÃO À REDAÇÃO DISCURSIVA.....	91
RACIOCÍNIO LÓGICO.....	119
■ LÓGICA DE ARGUMENTAÇÃO.....	119
ANALOGIAS.....	119
INFERÊNCIAS.....	119

DEDUÇÕES	119
CONCLUSÕES	119
■ LÓGICA SENTENCIAL (OU PROPOSICIONAL).....	120
ESTRUTURAS LÓGICAS	120
PROPOSIÇÕES SIMPLES	121
PROPOSIÇÕES COMPOSTAS	123
TABELAS-VERDADE	125
■ EQUIVALÊNCIAS	127
LEIS DE MORGAN	132
■ DIAGRAMAS LÓGICOS E LÓGICA DE PRIMEIRA ORDEM.....	136
■ PRINCÍPIOS DE CONTAGEM E PROBABILIDADE	140
LÍNGUA INGLESA.....	153
■ CONHECIMENTO DE VOCABULÁRIO FUNDAMENTAL E DE ASPECTOS GRAMATICAIIS BÁSICOS PARA A COMPREENSÃO DE TEXTOS	153
DIREITO CONSTITUCIONAL	199
■ CONSTITUIÇÃO	199
PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS.....	199
■ DIREITOS E GARANTIAS FUNDAMENTAIS.....	203
DIREITOS E DEVERES INDIVIDUAIS E COLETIVOS	203
DIREITOS SOCIAIS.....	224
DIREITOS POLÍTICOS	231
PARTIDOS POLÍTICOS.....	233
■ ORGANIZAÇÃO DO ESTADO	238
ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA	239
■ ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	254
DISPOSIÇÕES GERAIS.....	254
SERVIDORES PÚBLICOS	258
■ FUNÇÕES ESSENCIAIS À JUSTIÇA.....	260
MINISTÉRIO PÚBLICO	260

ADVOCACIA PÚBLICA.....	264
DEFENSORIA PÚBLICA.....	265
■ FINANÇAS PÚBLICAS.....	266
NORMAS GERAIS.....	266
ORÇAMENTOS	267
ADMINISTRAÇÃO	281
■ EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO	281
PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL)	282
EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL (APÓS 1930) E REFORMAS ADMINISTRATIVAS	287
A NOVA GESTÃO PÚBLICA	292
GOVERNANÇA	293
GOVERNABILIDADE	293
ACCOUNTABILITY NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	294
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	294
PROCESSOS PARTICIPATIVOS DE GESTÃO PÚBLICA.....	296
QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	301
GESTÃO POR RESULTADO NA PRODUÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS	302
PLANO DE REFORMA DO APARELHO DO ESTADO.....	304
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO	306
FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.....	306
■ PROCESSO DE PLANEJAMENTO	307
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: VISÃO, MISSÃO E ANÁLISE SWOT, MATRIZ GUT E FERRAMENTA 5W2H	307
ANÁLISE COMPETITIVA E ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	309
REDES E ALIANÇAS.....	309
PLANEJAMENTO TÁTICO	309
PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	310
ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS.....	310
BALANCED SCORECARD	311

PROCESSO DECISÓRIO	312
■ ORGANIZAÇÃO.....	315
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	315
TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO: CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DE CADA TIPO.....	317
ORGANIZAÇÃO INFORMAL	318
CULTURA ORGANIZACIONAL	320
■ DIREÇÃO.....	321
MOTIVAÇÃO	321
LIDERANÇA	322
COMUNICAÇÃO	325
DESCENTRALIZAÇÃO E DELEGAÇÃO	328
■ CONTROLE.....	329
CARACTERÍSTICAS	329
TIPOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	330
SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	331
■ GESTÃO DE PESSOAS.....	334
EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL	336
OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	338
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS.....	338
OBJETIVOS, CARACTERÍSTICAS, PRINCIPAIS TIPOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS.....	338
PRINCIPAIS TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS: CARACTERÍSTICAS, VANTAGENS E DESVANTAGENS	340
ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS	343
CAPACITAÇÃO DE PESSOAS	344
GESTÃO DE DESEMPENHO	351
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	355
CARREIRA	356
■ GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL.....	358
PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA QUALIDADE.....	358
FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	361

■ GESTÃO DE PROJETOS	365
PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS MODELOS DE GESTÃO DE PROJETOS	365
ELABORAÇÃO, ANÁLISE E AVALIAÇÃO DE PROJETOS.....	367
PROJETOS E SUAS ETAPAS	369
■ GESTÃO DE PROCESSOS	372
CONCEITOS DA ABORDAGEM POR PROCESSOS	372
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS.....	374
NOÇÕES DE ESTATÍSTICA APLICADA AO CONTROLE E À MELHORIA DE PROCESSOS	376
BPM	378
■ ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	378
INDICADORES DE DESEMPENHO: TIPOS E VARIÁVEIS.....	378
PRINCÍPIOS GERAIS DE ALAVANCAGEM OPERACIONAL E FINANCEIRA.....	379
PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO E LONGO PRAZO.....	379
NOÇÕES DE ANÁLISE DE BALANÇOS E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS.....	380
■ LEGISLAÇÃO ADMINISTRATIVA	380
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA	380
ADMINISTRAÇÃO FUNDACIONAL.....	380
ATOS ADMINISTRATIVOS.....	380
REQUISIÇÃO.....	380
■ REGIME DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS.....	381
ADMISSÃO	381
DEMISSÃO.....	381
CONCURSO PÚBLICO	383
ESTÁGIO PROBATÓRIO	383
VENCIMENTO BÁSICO	383
LICENÇA	384
APOSENTADORIA	385

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA	391
---	-----

■ ORÇAMENTO PÚBLICO	391
---------------------------	-----

CONCEITO	391
TÉCNICAS ORÇAMENTÁRIAS	391
PRINCÍPIOS ORÇAMENTÁRIOS.....	392
CICLO ORÇAMENTÁRIO	394
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO	398
■ ORÇAMENTO PÚBLICO NO BRASIL	398
SISTEMA DE PLANEJAMENTO E DE ORÇAMENTO FEDERAL.....	398
PLANO PLURIANUAL.....	400
DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS.....	401
ORÇAMENTO ANUAL	402
SISTEMA E PROCESSO DE ORÇAMENTAÇÃO.....	404
CLASSIFICAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS.....	407
ESTRUTURA PROGRAMÁTICA	408
CRÉDITOS ORDINÁRIOS E ADICIONAIS.....	410
■ PROGRAMAÇÃO E EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	411
DESCENTRALIZAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	411
ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO	412
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES	412
ALTERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS	414
■ RECEITA PÚBLICA.....	416
CONCEITO	416
CLASSIFICAÇÕES.....	417
ESTÁGIOS.....	420
FONTES	421
DÍVIDA ATIVA.....	422
■ DESPESA PÚBLICA	422
CONCEITO	422
CLASSIFICAÇÕES.....	423
ESTÁGIOS.....	425
RESTOS A PAGAR.....	426

DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES.....	427
DÍVIDA FLUTUANTE	428
DÍVIDA FUNDADA	428
■ LEI COMPLEMENTAR Nº 101/2000 E SUAS ALTERAÇÕES (LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL)	429
■ LEI Nº 4.320/1964 E SUAS ALTERAÇÕES.....	454

ADMINISTRAÇÃO

EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Primeiramente, repassaremos alguns conceitos básicos da ciência da administração que serão 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, elaborados e aplicados em diferentes contextos e épocas, com o objetivo comum de solucionar problemas e atender às demandas organizacionais e sociais.

A partir de agora, vamos percorrer os conceitos e pensamentos das principais abordagens da administração, que, em conjunto com diversos fatos inter-relacionados, nos revelam a evolução do pensamento na ciência administrativa.

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.

FUNDAMENTOS, TEORIAS E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO E O SEU IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS

A sociedade, até meados do século XIX, era bem diferente do que conhecemos hoje. Anteriormente à Revolução Industrial, a presença de organizações na sociedade era bastante limitada e, em geral, restrita a estruturas muito pequenas. Ocorre que, à época, havia o predomínio de trabalhos realizados individualmente por artesãos e profissionais liberais; assim, era comum que não houvesse grandes organizações constituídas.

Nesse sentido, as primeiras grandes organizações da época eram a Igreja Católica e as organizações militares, que exerceram forte influência no desenvolvimento das estruturas organizacionais modernas. Além disso, é possível afirmar que diversos princípios que norteiam organizações em todo o mundo têm origem nessas duas instituições, como a hierarquia formal, a existência de órgãos de assessoria, os princípios de estratégia organizacional, entre outros.

Posto isso, a história apresenta diversos marcos que contribuíram para o surgimento das organizações modernas. Vejamos cada um deles:

- **Revolução Industrial:** as transformações do maquinário fizeram com que as pessoas saíssem da zona rural e procurassem oportunidade de melhor emprego nas cidades. Dessa forma, a produção passou, majoritariamente, da manufatura para a maquinofatura, acompanhando o crescimento das organizações e conferindo maior produtividade ao trabalho realizado;
- **Igreja Católica:** a atuação global dessa entidade fez com que se tornasse uma das primeiras grandes organizações bem-sucedidas, servindo de inspiração para modelos de estrutura organizacional em linha-staff por toda a extensão do planeta;
- **Organizações militares:** vários princípios modernos de logística, pessoal e estratégia derivam seu uso dessas instituições, pois recrutar pessoas e transferi-las para o campo de batalha, prover e armazenar alimentos, entre outras atividades, requeriam uma certa logística e organização;
- **Os filósofos:** o surgimento e o desenvolvimento das organizações tiveram como precursores os filósofos, que buscavam compreender a evolução do papel do homem e do Estado na sociedade, além de explicar as relações de trabalho e outras teorias que contribuem para o entendimento da realidade vivida;
- **A ciência:** a base de muitas diretrizes atuais das organizações está alicerçada na racionalidade dos estudos científicos, independentemente de sua natureza. Por exemplo, as organizações orgânicas são aquelas em que as partes interagem entre si e com o todo, formando uma estrutura integrada que também interage com o ambiente em que está inserida;
- **Os economistas liberais:** o século XVII foi carregado de ideias liberais, que estabeleciam que o Estado deveria intervir o mínimo possível na esfera econômica privada. O preceito, por sua vez, traz consigo a ideia de livre concorrência, constituindo-se como a base das organizações privadas que produzem bens e serviços para a sociedade em troca de remuneração;
- **Empreendedores pioneiros:** são os responsáveis por criar os primeiros negócios privados de grande relevância em busca de remuneração. Merecem destaque, para tanto, os trabalhos de construção das ferrovias norte-americanas nos anos 1820 como um importante exemplo do surgimento das organizações privadas.

Com base nisso, as primeiras organizações foram estruturadas, e sua montagem e aperfeiçoamento passaram a se consolidar a partir do início do século XX, por volta do ano de 1903.

Ademais, além das influências já mencionadas, é necessário abordar as eras pelas quais a administração — surgida com a Revolução Industrial — desenvolveu-se ao longo do tempo.

Em um primeiro momento, destaca-se a era da industrialização clássica, compreendida do início do século XX até meados da década de 1950. Nesse período, houve uma intensificação da industrialização, o que favoreceu o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência.

Ainda nesse contexto, a estrutura organizacional era caracterizada por inúmeros níveis hierárquicos e forte centralização. O desenho organizacional mais utilizado era o modelo **mecânico**, fundamentado na busca por estabilidade e previsibilidade do ambiente.

Por conseguinte, a era da industrialização neoclássica foi marcada pelo forte desenvolvimento industrial, com os negócios passando a atuar em escala mundial — característica do fenômeno da globalização. Diante dessa nova realidade, as organizações passaram a buscar modelos estruturais mais adequados para atender à crescente demanda e à complexidade do ambiente.

Nesse contexto, a **estrutura matricial** tornou-se o modelo organizacional típico da era. As teorias administrativas tradicionais, por sua vez, tornaram-se obsoletas diante das novas abordagens, que passaram a priorizar o enfoque sistêmico e a relativização dos elementos organizacionais, valorizando a flexibilidade e a adaptação.

A era da informação também tem grande relevância, iniciando na década de 1990 e estendendo-se até os dias atuais. Nesse período, a tecnologia da informação e da comunicação evoluiu de forma acelerada, gerando inúmeros desdobramentos no contexto organizacional. As mudanças passaram a ocorrer em ritmo cada vez mais rápido, imprevisível, turbulento e radical, elevando significativamente a complexidade do ambiente. Como consequência, tornou-se essencial que as organizações desenvolvessem maior agilidade e capacidade de adaptação para responder prontamente aos imperativos do meio.

Nesse viés, a ilustração característica dessa época é o desenho organizacional orgânico e horizontal, que favorece maior flexibilidade estrutural, além de melhorar as comunicações e interações internas e externas, ampliando a capacidade de adaptação das organizações. A gestão de pessoas nesse contexto torna-se mais integrada, aproveitando os avanços tecnológicos para reduzir atividades operacionais e repetitivas do departamento pessoal, possibilitando, inclusive, a terceirização integral, também conhecida como *outsourcing*.

No que se refere às principais escolas e teorias administrativas, é fundamental analisá-las de forma criteriosa a fim de ampliar o conhecimento e potencializar o aprendizado e os estudos sobre o tema.

PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL)

Abordagem Clássica 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.

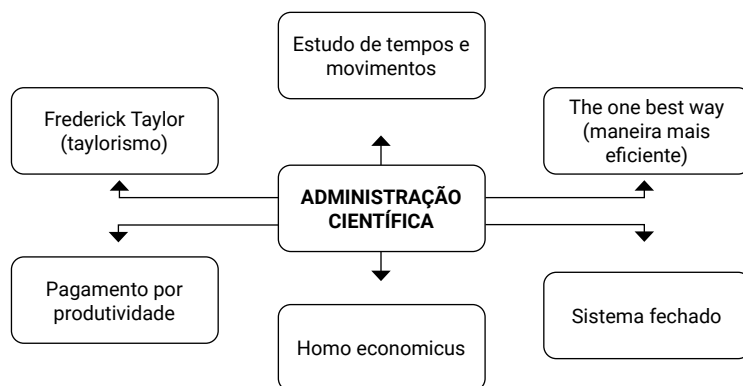
Outro ponto de destaque na filosofia taylorista foi a criação do sistema de **pagamento por produtividade**, ou seja, o operário era pago pela quantidade de peças produzidas. Assim, o rendimento do trabalhador aumentava conforme o seu esforço; conseqüentemente, a eficiência também aumentava expressivamente.

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.

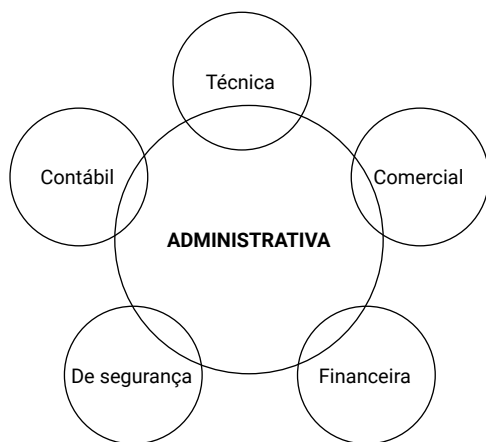
Para Fayol, o sistema de administração pode ser ensinado e aprendido, devendo ser uma função distinta das demais funções, tais como finanças, produção e distribuição.

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, 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 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 vantagem 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, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de Administração, departamentalização etc.), os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da