

**ADRIEL SÁ | CYONIL BORGES**

# **ADMINISTRAÇÃO GERAL e PÚBLICA**

**Teoria Contextualizada em Questões**

**2ª edição**

**revista, atualizada e ampliada**

**2020**

 **EDITORA**  
*Jus*PODIVM  
[www.editorajuspodivm.com.br](http://www.editorajuspodivm.com.br)



# INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

## 1.1. A ADMINISTRAÇÃO, O ADMINISTRADOR E AS ORGANIZAÇÕES

- **Questão 01 FEPESE - Analista do Ministério Público (MPE SC)/2014** - O conceito de “mão invisível” remete ao pensador:
  - a) Chris Argyris.
  - b) Frederick Taylor.
  - c) Idalberto Chiavenato.
  - d) David Hampton.
  - e) Adam Smith.

### **Comentário:**

**Adam Smith** é considerado o pai da economia, além de o mais importante teórico do liberalismo econômico.

No livro “Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações”, o autor desenvolve o conceito de “**mão invisível**”, referindo-se à situação em que indivíduos, buscando seu próprio interesse, poderiam ajudar a outros indivíduos, mesmo sem intenção alguma.

No entanto, a expressão “mão invisível” é bastante utilizada no Direito Administrativo, que propõe a não intervenção do Estado na economia, ou seja, divulga o **liberalismo econômico**. Vejamos um relato breve sobre o tema.

Do século XVIII até o início do século XX, o liberalismo econômico foi a doutrina condutora das políticas públicas dos governos da época, dando origem ao modelo de Estado liberal ou negativo.

Para os economistas liberais ou clássicos, o Estado somente deveria cuidar de assuntos essenciais à manutenção da ordem e estabilidade sociais, como justiça e segurança pública. Tais economistas, dentre os quais Adam Smith, Jean Baptista Say e David Ricardo, defendiam que o Estado deveria interferir o mínimo possível na atividade econômica, deixando a iniciativa privada à mercê das leis de mercado. É daí que surge a figura do Estado mínimo.

Portanto, à sua maneira, tais economistas foram a favor da passividade do Estado, uma postura mais observadora e menos atuante e reguladora da economia; mais *laissez-faire*, *laissez-passer*, e menos Estado interventor (dirigismo estatal) e Estado Regulador (termo mais recente).

- **Questão 02 CESPE - Técnico Federal de Controle Externo/Apoio Técnico e Administrativo/Técnica Administrativa/2015** – O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, seja nas gerências intermediária e operacional, depende de habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo as habilidades técnicas as mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico.

### Comentário:

Uma **habilidade** é a capacidade de transformar conhecimento em ação, resultando em um **desempenho desejado**. Chiavenato (2000)<sup>1</sup>, expondo a ideia principal de Robert L. Katz e conjugando o entendimento da maioria dos autores, considera que existem três tipos de habilidades importantes para o bem-sucedido desempenho administrativo:

- **HABILIDADES TÉCNICAS:** envolvem o uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de técnicas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. As habilidades técnicas estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos. É muito importante para o nível operacional. Logo, as habilidades técnicas são mais importantes para os gerentes de primeira linha e para os trabalhadores operacionais.
- **HABILIDADES HUMANAS:** estão relacionadas com o trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais. São imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional. Logo, **importante para todos os níveis gerenciais**.
- **HABILIDADES CONCEITUAIS:** envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Um administrador com habilidades conceituais está apto a compreender as várias funções da organização, complementá-las entre si, como a organização se relaciona com seu ambiente, e como as mudanças em uma parte da organização afetam o restante dela. As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Logo, **são imprescindíveis aos administradores de cúpula (alta gerência)**.

1 CHIAVENATO, I. *Administração nos Novos Tempos*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.



Portanto, analisando o item, temos:

O desempenho de qualquer papel gerencial, seja na alta administração, seja nas gerências intermediária e operacional, depende de habilidades conceituais, humanas e técnicas, sendo as habilidades técnicas (**conceituais**) as mais requeridas daqueles que ocupam cargos de alto nível hierárquico.

- **Questão 03 FGV - Agente de Fiscalização (TCM SP)/Administração/2015** - O diretor de uma empresa afirmou que a maior parte de seu tempo é dedicada à participação em reuniões com *stakeholders* externos e entrevistas à mídia, informando sobre as atividades, políticas e resultados da organização. O diretor desempenha, principalmente, um papel:
  - interpessoal, de líder;
  - decisório, de negociador;
  - informacional, de disseminador;
  - interpessoal, de elemento de ligação;
  - informacional, de porta-voz.

**Comentário:**

Tema muito comum em provas!

O autor Henry Mintzberg<sup>2</sup> identifica dez papéis específicos do administrador, que são divididos em três categorias: **interpessoal**, **informacional** e **decisorial**.

- **PAPÉIS INTERPESSOAIS:** representam as **relações com outras pessoas** e estão relacionados às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados.

Os papéis interpessoais advêm diretamente do *status* e da autoridade formal dos gerentes: eles precisam representar a organização em cerimoniais e atos internos e externos, fazer contatos e liderar pessoas. São papéis interpessoais:

2 MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

- a) Representação/Símbolo (figura de proa-chefe) - papel desempenhado em atos e cerimoniais formais.
  - b) Líder - responsável pelo trabalho de outras pessoas. Como os administradores trabalham com e por meio de outras pessoas, são responsáveis tanto pelos atos dos subordinados quanto pelos próprios. De fato, o sucesso ou o fracasso dos subordinados é medida direta de seu próprio sucesso ou fracasso. Como os dirigentes contam com subordinados e outros recursos, devem realizar mais do que os não dirigentes. Isso significa ser responsável pela motivação e atuação dos funcionários, responsável pela assessoria, treinamento e deveres associados.
  - c) Contato/Elemento de Ligação – por meio do estabelecimento de uma rede de contatos com chefes, subordinados, pares e pessoas de fora da organização.
- **PAPÉIS INFORMACIONAIS:** descrevem as atividades para manter e desenvolver uma **rede de informações**. Mostram como o administrador intercambia e processa a informação.

Os papéis informacionais são resultados dos contatos interpessoais. Os gerentes podem não saber tudo, mas tipicamente são bem mais do que os subordinados. Eles acessam um conjunto tão variado de informações, que se tornam o centro nervoso da unidade organizacional. São papéis informacionais os de:

- a) Monitor/Coletor - por meio de seus contatos dentro e fora da organização, o gerente busca informações constantemente e monitora o ambiente intra e extra-organizacional.
- b) Disseminador - como elo privilegiado da rede organizacional, o gerente funciona como disseminador de informações aos subordinados, principalmente as táticas e as estratégicas.
- c) **Porta-voz - o gerente leva informações da organização para fora da sua unidade ou para o ambiente externo.**

Analisando o cerne da questão, se o diretor passa a maior parte de seu tempo em participação de reuniões com *stakeholders* externos e entrevistas à mídia, informando sobre as atividades, políticas e resultados da organização, esse administrador está exercendo, com mais ênfase, **um papel informacional, de porta-voz**.

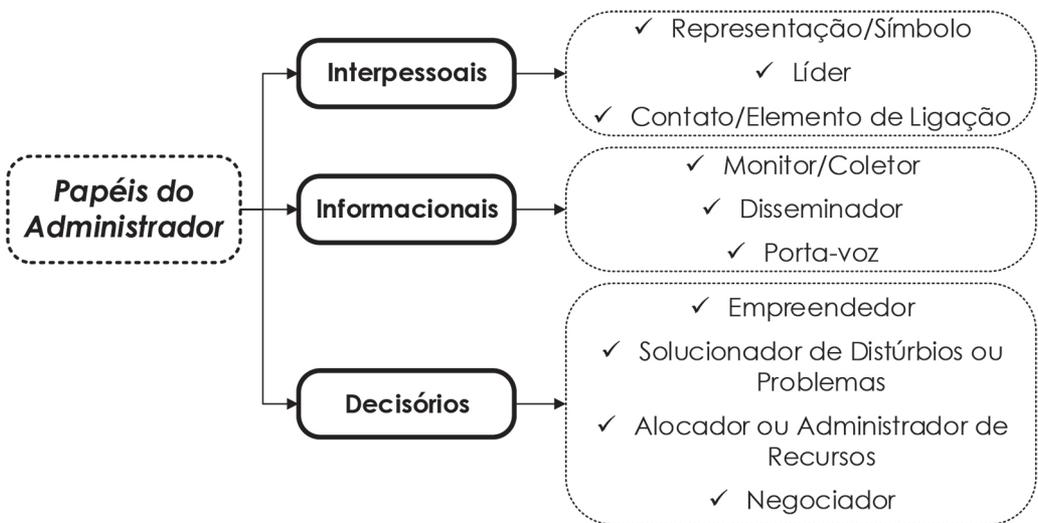
- **PAPÉIS DECISÓRIOS:** envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma **escolha ou opção**. Esses papéis requerem tanto habilidades humanas como conceituais. Mostram como o administrador utiliza a informação em suas decisões.

O gerente estabelece uma rede de relações, por meio das quais busca informações para tomar decisões. São quatro os papéis decisórios propostos:

- a) Empreendedor - o gerente monitora o ambiente para melhorar sua unidade e promover as alterações necessárias, de forma a adaptá-la às mudanças identificadas

no meio ambiente. Para a execução dos seus projetos, ele pode utilizar delegação, autorização e supervisão dos subordinados.

- b) Solucionador de Distúrbios ou Problemas - o gerente age involuntariamente, geralmente sob pressões, para resolver problemas e crises.
- c) Alocador de Recursos/Administrador de Recursos - esse papel reflete as decisões estratégicas da organização e da unidade. Como autoridade formal, o gerente decide como e onde serão alocados os recursos em sua unidade.
- d) Negociador - para concretizar suas estratégias, o gerente realiza negociações tanto com pessoas de dentro, como de fora da organização.



• **Questão 04 UFMT - Analista Judiciário (TJ MT)/Administração/2016** - A respeito das habilidades dos Administradores, analise as assertivas.

**I** - Katz dividiu as habilidades dos Administradores em quatro categorias: inter-relacional, técnica, humana e conceitual.

**II** - Para Mintzberg, as habilidades são oito: relacionamento, liderança, resolução de conflitos, processamento de informação, tomada de decisões, alocação de recursos, empreender e introspecção.

**III** - Katz e Mintzberg apontam que os Administradores devem possuir a habilidade inter-relacional.

Está correto o que se afirma em

- a) III, apenas.
- b) I e II, apenas.
- c) II, apenas.
- d) II e III, apenas.

**Comentário:**

Vamos analisar cada uma das assertivas!

**A assertiva I está incorreta.** Robert L. Katz identificou **três tipos básicos de habilidades (e não quatro)** que os administradores precisam ter: técnica, humana e conceitual. Todo administrador precisa das três, mas em proporções diferentes, dependendo do nível hierárquico:

- Habilidade **técnica**: é a capacidade de usar procedimentos, técnicas e conhecimentos de um campo de especialização. É muito importante para o nível operacional.
- Habilidade **humana**: é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, de entendê-las e motivá-las. Possui importância em qualquer nível organizacional.
- Habilidade **conceitual**: é a capacidade de coordenar e integrar todos os interesses e atividade de uma organização. Implica ver a organização como um todo, compreendendo como suas partes dependem umas das outras e prevendo como uma mudança em qualquer das partes afetara o todo (visão sistêmica). É uma habilidade importante aos níveis mais elevados da organização.

**A assertiva II está correta.** Henry Mintzberg, ao contrário de Katz, identifica um maior número de habilidades que um grande administrador deve ter. Essas oito habilidades estão relacionadas aos dez papéis gerenciais criados pelo autor. Esperam aí, Professores... não são dez habilidades? Não! Fique atento(a) para não confundir os papéis com as habilidades. Os papéis é que são em número de 10.

Pois bem! Vejamos as **8 habilidades** listadas pelo autor:

1. Relacionamento com os colegas - mesmo nível hierárquico;
2. Liderança - orientação, motivação, uso da autoridade;
3. Resolução de conflitos - produz tensão e exige tolerância;
4. Processamento de Informações - habilidades de comunicação;
5. Tomar decisões em condições de ambiguidades - saber decidir e lidar com problemas diversos;
6. Locação de Recursos - recursos são sempre escassos;
7. Empreendedorismo - busca de problemas e oportunidades;
8. Introspecção - reflexão e autoanálise.

Já os **10 papéis** são os seguintes:

- ✓ **Interpessoais:**
  - Representação/Símbolo;
  - Líder;
  - Contato/Elemento de Ligação.

- ✓ **Informacionais:**
  - Monitor/Coletor;
  - Disseminador;
  - Porta-voz
  
- ✓ **Decisórios:**
  - Empreendedor;
  - Solucionador de Distúrbios ou Problemas;
  - Alocador ou Administrador de Recursos;
  - Negociador.

**A assertiva III está incorreta.** Mas, que examinador insistente, não? Nem Robert L. Katz, nem Henry Mintzberg, mencionam a *habilidade inter-relacional*. Até porque a habilidade humana já é uma habilidade de inter-relações do administrador. Considerar essa nomenclatura seria “*chover no molhado*”!

- **Questão 05 FUNRIO - Administrador (MJ)/2009** - A definição de Teoria no estudo das Ideias Fundamentais das Teorias da Administração, refere-se ao:
  - a) Conjunto de proposições que procuram explicar a teoria.
  - b) Conjunto de proposições que procuram explicar os fatos baseados em teoria.
  - c) Conjunto de ideias que buscam explicar os fatos da teoria e da prática.
  - d) Conjunto de ideias que procuram explicar os fatos do cotidiano.
  - e) Conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática.

**Comentário:**

O senso comum para o conceito de **teoria** envolve uma ideia que foi testada pela experiência e pela observação do mundo real, ou seja, uma realidade prática. Assim, **toda teoria contém elementos que buscam explicar uma prática**. Lembrar do jargão popular “teoria é teoria, prática é prática”!

Então! Desse conceito inicial, excluímos as letras A, B e C (teoria não busca explicar teoria, não é mesmo?). A letra D fala em “fatos do cotidiano”, o que torna o julgamento dessa opção bem subjetivo. Mas, ainda assim, se compararmos a afirmação da letra D com a letra E, ficamos com a segunda, já que toda teoria busca explicar algo realizado na prática.

Pois bem!

A questão reproduz o conceito de “teoria” formulado por Maximiano (2004)<sup>3</sup>. Segundo o autor, teoria é “**um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática**”.

3 MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à digital*. São Paulo: Atlas, 2004.

Ainda, diz o autor que a expressão “teoria” é uma palavra elástica, que compreende não apenas proposições que explicam a realidade praticam, mas também princípios e doutrinas, que orientam a ação dos administradores, e técnicas, que são proposições para resolver problemas práticos.

- **Questão 06 Instituto AOCP - Analista Técnico (MPE BA)/Gerenciamento Administrativo/Administração/2014** - As organizações assumiram importância sem precedentes na sociedade e na vida das pessoas. A sociedade moderna é uma sociedade organizacional. A globalização, a passagem para a era pós-industrial e a revolução digital provocaram a mudança de muitos paradigmas tradicionais. Assinale a alternativa que apresenta somente alguns dos novos paradigmas para a administração das organizações modernas.
  - a) Substituição e potencialização das atividades humanas de decisão, informação e comunicação por computadores; grupos de trabalhadores autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.
  - b) Substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas; trabalhador especializado; eficiência; interesse da empresa e do acionista; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.
  - c) Substituição e potencialização das tarefas burocráticas por tarefas planejadas e programadas; grupos de trabalhadores especializados autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior; grandes estruturas organizacionais multinacionais; eficiência e interesse da empresa e do acionista.
  - d) Substituição e potencialização do elemento humano por computadores em uma crescente automação de processos administrativos e produtivos; estruturas organizacionais administradas por meio de sistemas de monitoramento com o emprego de ferramentas de tecnologia da informação; e competitividade.
  - e) Substituição e potencialização da ação humana de planejamento por sistemas informatizados; equipes de trabalho especializada para atender necessidades específicas com efetividade; estruturas organizacionais globais e flexíveis; e responsabilização social e ambiental sustentável.

#### Comentário:

O autor Maximiano (2004)<sup>4</sup>, ao discorrer sobre o termo “Administração”, diz que no ambiente competitivo dos dias atuais, o aparecimento de novas tecnologias e o desenvolvimento social levou ao surgimento de novos conceitos e técnicas para administrar as organizações: os chamados “**paradigmas da administração**”.

O autor define “paradigmas da Administração” como modelos ou padrões, que servem como marco de referências, para explicar e ajudar as pessoas a lidar com diferentes situações.

Assim, considerando esse quadro de mutação constante no ambiente das organizações, é certo que esses conceitos (paradigmas) também evoluem conforme o “*passar do tempo*”. Vejamos alguns paradigmas que sofreram essa evolução:

4 MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à digital*. São Paulo: Atlas, 2004.

PARADIGMAS TRADICIONAIS	PARADIGMAS DO TERCEIRO MILÊNIO
Revolução Industrial: substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas.	Revolução Digital: substituição e potencialização das funções humanas de decisão, comunicação e informação por computadores.
Classe operária numerosa, em conflito com uma classe de patrões e gerentes.	Trabalhadores em serviços do conhecimento e profissionais liberais mais numerosos que os operários clássicos.
Trabalhador especializado: operador de máquinas qualificado apenas para a realização de uma tarefa.	Grupo de trabalhadores autogeridos e polivalentes com educação de nível superior.
Tarefas burocráticas.	Tarefas planejadas e programadas.
Emprego e carreira estáveis.	Desemprego, empregabilidade, terceirização, economia informal, empreendedorismo.
Grandes estruturas organizacionais.	Estruturas organizacionais enxutas.
Ênfase na eficiência.	Ênfase na competitividade.
Interesse da empresa e do acionista. Eficiência.	Ética e responsabilidade social (ecoeficiência), cidadania empresarial e governança corporativa.

Agora, vamos voltar às alternativas e verificar qual delas apresenta novos paradigmas para a administração das organizações modernas (paradigmas do terceiro milênio).

- a) Substituição e potencialização das atividades humanas de decisão, informação e comunicação por computadores; grupos de trabalhadores autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.
- b) ~~Substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas; trabalhador especializado; eficiência; interesse da empresa e do acionista; estruturas organizacionais enxutas; e ética, responsabilidade social, governança corporativa e ecoeficiência.~~
- c) Substituição e potencialização das tarefas burocráticas por tarefas planejadas e programadas; grupos de trabalhadores especializados autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior; ~~grandes estruturas organizacionais multinacionais; eficiência e interesse da empresa e do acionista.~~
- d) Substituição e potencialização do elemento humano por computadores em uma crescente automação de processos administrativos e produtivos; estruturas organizacionais ~~administradas por meio de sistemas de monitoramento~~ com o emprego de ferramentas de tecnologia da informação; e competitividade.
- e) Substituição e potencialização da ação humana de planejamento por sistemas informatizados; ~~equipes de trabalho especializada para atender necessidades específicas com efetividade; estruturas organizacionais globais e flexíveis; e responsabilização social e ambiental sustentável.~~

garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. Daí, diz-se que a teoria da burocracia se baseia na teoria do “homem organizacional”.

A maioria das questões de provas cobram as características e vantagens dessa abordagem. Assim, vale aqui, desde já, relacionar essas **características e vantagens**:

Características	
Caráter legal das normas e regulamentos	É baseada em uma legislação própria com uma estrutura social razoavelmente organizada. Desta maneira, economizam esforços e possibilitam a padronização dentro da organização.
Caráter formal das comunicações	A comunicação escrita é uma das principais peças da burocracia. As regras, decisões e ações administradas são formuladas e registradas por escrito. Com exceções, a burocracia abre mão da utilização de formulários e papelórios.
Caráter racional e divisão de trabalho	Essa divisão sistemática ocorre para estabelecer as atribuições de cada participante, os meios de obrigatoriedade e as condições necessárias. Cada participante passa a ter seu cargo específico, as funções específicas e a sua específica esfera de competência e responsabilidade.
Impessoalidade nas relações	Essa distribuição de atividades é feita de forma impessoal, ou seja, é feita em termos de cargas e funções e não de pessoas envolvidas; a administração burocrática é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e funções; a burocracia precisa garantir sua continuidade ao longo do tempo: as pessoas vêm e vão, os cargos e funções permanecem. É garantia para o exercício isento da função.
Hierarquia da autoridade	Estabelece os cargos segundo os princípios da hierarquia: cada cargo inferior deve estar sob controle e supervisão de um posto superior. Nenhum cargo fica sem controle ou supervisão.
Rotina e procedimentos standardizados	É uma organização que fixa as regras e normas técnicas para o desempenho de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos fixados pelas regras e normas técnicas.
Competência técnica e meritocracia	É uma organização na qual a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais. Esses critérios universais são racionais e leva em conta a competência, o mérito e a capacidade do funcionamento da relação ao cargo ou função considerada. Daí a necessidade de exames, concursos, testes e titulações para a admissão para funcionários.
Especialização da administração	Deve haver a separação entre a propriedade e a administração, ou seja, os membros do corpo administrativo devem estar completamente separados dos meios de produção.

Profissionalização dos participantes	É uma organização que se caracteriza pela profissionalização de seus participantes. Cada funcionário da burocracia é um profissional pelas seguintes razões: deve ser um especialista, um assalariado, um ocupante de cargo, ser nomeado por um superior hierárquico, seu mandato será por tempo indeterminado, segue carreira dentro da organização, é fiel ao cargo e se identifica com os objetivos da empresa.
Completa previsibilidade do funcionamento	As normas e regulamentos de uma organização são estabelecidos para padronizar o comportamento do funcionário, a fim de atingir a máxima eficiência possível.

### Vantagens

Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.

Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.

Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.

Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.

Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorecem a padronização, redução de custos e de erros, pois os procedimentos são definidos por escrito.

Continuidade da organização através da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.

Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece aquilo que é exigido dele e quais são os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.

Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.

Confiabilidade, pois o negócio é conduzido de acordo com regras conhecidas, sendo que grande número de casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são previsíveis e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como o amor, raiva, preferências pessoais, elimina a discriminação pessoal.

Benefícios para as pessoas na organização, pois a hierarquia é formalizada, o trabalho é dividido entre as pessoas de maneira ordenada, as pessoas são treinadas para se tomarem especialistas em seus campos particulares, podendo encarregar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

Assim, uma das vantagens destacadas por Max Weber na abordagem burocrática é a rapidez nas decisões. Essa rapidez nas decisões ocorre porque **cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam através de canais preestabelecidos.**

- **Questão 47 (FCC - Analista de Controle (TCE-PR)/Administração/2011)** - *Introduz transformações na personalidade dos seus participantes que levam à rigidez, às dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência, transformações essas responsáveis pelo que chama de disfunções ou consequências imprevistas.*

- d) da Contingência.
- e) Estruturalista.

**Comentário:**

Vejamos um quadro que resume o enfoque de cada uma das teorias administrativas:

ÊNFASES	TEORIAS	ENFOQUES
<b>Nas tarefas</b>	Da Administração Científica (1903)	Racionalização do trabalho no nível operacional.
<b>Na estrutura</b>	Clássica (1916) e Neoclássica (1954)	Organograma formal, princípios gerais da Administração, funções do Administrador.
	Da Burocracia (1909)	Organização formal burocrática e racionalidade organizacionais.
	Estruturalista (1947)	Múltipla abordagem: Organização formal e informal, análise intraorganizacional e análise interorganizacional.
<b>Nas pessoas</b>	Relações humanas (1932)	Organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Comportamental (1957)	Estilos de Administração, teoria das decisões, integração dos objetivos organizacionais e do indivíduo.
	Desenvolvimento Organizacional (1962)	Mudança organizacional planejada, abordagem de sistema aberto.
<b>No ambiente</b>	Estruturalista (1947)	Análise intraorganizacional e análise ambiental, abordagem de sistema aberto.
	Da Contingência (1972)	Análise ambiental (imperativo ambiental), abordagem de sistema aberto.
<b>Na tecnologia</b>	Da Contingência (1972)	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)

Organização **ACHATADA (ou HORIZONTALIZADA)**:

- ✓ Grande amplitude de controle;
- ✓ Poucos níveis hierárquicos;
- ✓ Formato horizontalizado;
- ✓ Menores custos administrativos, pois há menos administradores para cuidar de mais pessoas.

Organização **ALTA (ou VERTICALIZADA)**:

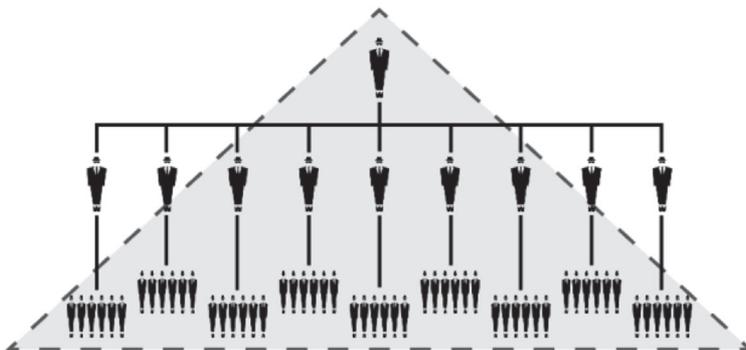
- ✓ Pequena amplitude de controle;
- ✓ Muitos níveis hierárquicos;
- ✓ Formato verticalizado;
- ✓ Maiores custos administrativos, pois há mais administradores para cuidar de menos pessoas.

Assim, com as características acima elencadas, podemos afirmar que, à medida que uma pessoa sobe numa estrutura organizacional, sua amplitude de controle torna-se menor.

**Anote aí:** quanto maior o número de subordinados por chefe, menor será o número de níveis hierárquicos e vice-versa. Observe:



(A) 81 subordinados por executivo, 2 níveis hierárquicos, 1 nível de supervisão, 1 chefe.



(B) 6 subordinados por executivo, 3 níveis hierárquicos, 2 níveis de supervisão, 10 chefes.

Assim, a *adhocracia* possui, como característica, amplitude do controle do supervisor mais ampla.