

COLEÇÃO
TRIBUNAIS E MPU
Coordenador HENRIQUE CORREIA

CRISTIANA ZAPPALÁ DURAN



GESTÃO DE **PESSOAS**

PARA OS CONCURSOS DE TÉCNICO E
ANALISTA DE TRIBUNAIS E DO MPU

3ª
edição

revista
atualizada
ampliada

2025

 EDITORA
*Jus*PODIVM
www.editorajuspodivm.com.br

CAPÍTULO 1

VISÃO GERAL DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

É importante compreendermos como as organizações chegaram a ser o que são hoje, pois só entendemos gestão de pessoas dentro de um contexto organizacional.

E o que é teoria? Qual é a diferença entre teoria, abordagem e escola?

- **Teoria** é uma representação abstrata do que se percebe como realidade. É uma explicação, interpretação ou proposição sobre alguma parte do mundo real. Portanto, quando alguém tenta explicar alguma parte da realidade, seja baseado na experiência, seja fazendo conjecturas, essa pessoa cria uma teoria.
- **Enfoque**, também chamado de pensamento, abordagem ou perspectiva, é um aspecto particular das organizações ou do processo administrativo, selecionado para estudo e produção de conhecimentos. É uma forma de ver e interpretar as organizações.
- **Escola** é uma linha de pensamento ou conjunto de autores que usaram o mesmo enfoque, adotaram o mesmo raciocínio. Assim, quando vários autores seguem a mesma linha, com pequenas diferenças ou acréscimos, podemos chamar essa reunião de teorias de escola.

► Revolução Industrial: o marco histórico

O desenvolvimento de teorias, princípios e práticas administrativas aumentou lentamente até a ocorrência da Revolução Industrial (Século XVIII, na Europa), que surgiu baseada em uma nova doutrina, fundamentada no conceito de liberdade econômica. A Revolução Industrial foi, essencialmente, produto de dois eventos: o surgimento das fábricas e a invenção das máquinas a vapor. Foi, ainda, resultado indireto do crescimento que ocorria num período de grande produtividade intelectual, chamado Renascimento¹.

Essa nova doutrina econômica levou ao surgimento do chamado **sistema fabril de produção**. Os mestres artesãos e os comerciantes tornaram-se empregados dos grupos capitalistas que surgiam. Aparecia, com essa mudança, a necessidade de administrar o trabalho dessas pessoas.

1. Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986).

As mudanças mais importantes trazidas pela Revolução Industrial foram² a substituição do artesão pelo operário especializado, a invenção ou criação das fábricas, o crescimento das cidades (migração dos artesãos), o surgimento de sindicatos e o marxismo (em defesa dos assalariados, fazia fortes críticas à forma de distribuição do poder e da renda nesse novo modelo que surgia).

▶ LUDDISMO (INGLATERRA, 1811): UMA REAÇÃO À REVOLUÇÃO

Importante destacar que houve um movimento, à época, contra a Revolução Industrial. Os ludditas, como eram conhecidos os adeptos desse movimento (também conhecido por Movimento Luddite), propunham-se a destruir as máquinas fabris que surgiram com a Revolução Industrial como forma de revolta àquele novo estilo de vida. O nome deriva de Ned Ludd, disseminador do movimento.

1. ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

As origens dessa abordagem remontam às consequências geradas pela Revolução Industrial e podem ser resumidas em dois aspectos principais: o **crescimento acelerado e desorganizado das empresas**, que passou a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação; e a **necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas** para enfrentar a intensa concorrência e competitividade do mercado.

A Abordagem Clássica da Administração desdobra-se em duas grandes frentes: a Administração Científica, iniciada por Taylor e a Teoria Clássica, de Fayol. Veremos cada uma delas.

1.1. Frederick W. Taylor – Administração Científica

Na virada do século XIX, Frederick W. Taylor começou a estudar melhores formas de administrar o trabalho para aumentar a eficiência da produção.

Taylor desenvolveu estudos visando a **racionalização** do trabalho e concluiu que deveria ser estabelecido um sistema organizacional com aplicação de métodos científicos à administração. O nome “Administração Científica” é por essa sua tentativa de aplicar métodos da ciência aos problemas da administração visando ao aumento da eficiência organizacional, com a eliminação do desperdício na produção e o aumento dos níveis de produtividade.

Taylor desenvolveu a chamada “Gerência Científica” cuja ideia principal era a de que ao trabalhador cabia apenas executar o que a gerência definia. À gerência cabia definir, antecipadamente, que atividades e em quais equipamentos deveriam

2. Maximiano (2008).

ser desenvolvidas as tarefas. Os gerentes deveriam, ainda, estabelecer os tempos e métodos para cada tarefa com vistas a uma produção que obtivesse a máxima produtividade a custos mínimos, ou seja, eficiência.

Para obter a colaboração dos funcionários, Taylor utilizou-se de planos de incentivo salarial, pois acreditava que somente o salário era motivador (ideia de *homem econômico*). O salário era baseado num tempo-padrão, objetivando o máximo de eficiência. O trabalho simples e repetitivo era enfatizado pelo desenho dos cargos e salários, pela padronização das condições de trabalho e pela rotinização das tarefas.

► **Organização Racional do Trabalho – ORT**

A tentativa de substituir métodos empíricos e rudimentares por métodos científicos recebeu o nome de **Organização Racional do Trabalho – ORT**, que se fundamentou nos seguintes aspectos:

1. **Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos (com a ajuda de Gilbreth):** essa análise funcionava como instrumento de racionalização do trabalho. O trabalho seria melhor e mais economicamente executado se fosse analisado, ou seja, se tivesse seus movimentos divididos e subdivididos. Assim, os movimentos inúteis poderiam ser eliminados e os úteis simplificados, proporcionando economia de tempo e esforço. Também foi definido um tempo médio para a execução de cada tarefa, denominado tempo-padrão.
2. **Estudo da fadiga humana:** Gilbreth também estudou sobre a fadiga humana e verificou que ela predispunha o trabalhador à diminuição da produtividade e qualidade do trabalho, à perda de tempo, ao aumento de rotatividade, às doenças e acidentes e à diminuição do esforço, ou seja, ela era um redutor da eficiência. Assim, ele propôs princípios de economia de movimentos para eliminar os efeitos da fadiga.
3. **Divisão do trabalho e especialização do operário:** consequências dos estudos citados acima, visavam aumentar a produtividade. Cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa, ajustando-se aos padrões descritos e às normas de desempenho definidas pelo método.
4. **Desenho de cargos e de tarefas:** por querer detalhar as tarefas para definir os movimentos e o tempo para executá-las, Taylor foi pioneiro na tentativa de definir os cargos e as tarefas dos trabalhadores.
5. **Incentivos salariais e prêmios de produção:** o objetivo era que o trabalhador colaborasse com a empresa e trabalhasse dentro do que havia sido estabelecido. A ideia era a que a remuneração baseada no tempo (salário sendo mensal, por exemplo) não estimulava, mas a remuneração baseada na produção, no resultado apresentado, tinha essa influência.

6. **Conceito de *homo economicus* (homem econômico):** segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciável exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Nesse contexto, o entendimento era de que o homem trabalha não porque gosta do trabalho, mas porque essa é a forma que tem de ganhar a vida.
7. **Condições ambientais de trabalho:** a eficiência também dependia de condições de trabalho que garantissem certo bem-estar físico para o trabalhador, tais como adequação de instrumentos e ferramentas de trabalho, arranjo físico das máquinas e equipamentos racionalizando o fluxo de produção, cuidado com ruídos, ventilação, iluminação, instrumentos e equipamentos que reduzissem movimentos inúteis.
8. **Padronização de métodos e máquinas:** o objetivo era reduzir a variabilidade e a diversidade dentro do processo produtivo de tal forma que o desperdício fosse eliminado.
9. **Supervisão funcional:** surge da ideia de organização por função, ou seja, ao invés de centralizar toda a autoridade em uma só pessoa, existiriam diversos supervisores, cada qual especializado em determinada área e com autoridade funcional sobre os mesmos subordinados. Cada trabalhador deveria executar a menor variedade possível de funções.

► **Princípios da Administração Científica**

Para envolver a alta administração, Taylor passou a se preocupar com princípios capazes de dar fundamento ao comportamento de gerentes e chefes. São eles:

- **Seleção científica do trabalhador:** a seleção do trabalhador (na verdade, de suas habilidades) deve ser compatível com a tarefa que irá executar;
- **Tempo padrão:** cada trabalhador deve produzir o mínimo padrão estabelecido pela gerência;
- **Plano de incentivo salarial:** remuneração deve ser proporcional à produção individual (ideia do *homo economicus*);
- **Trabalho em conjunto:** deve haver a conciliação dos interesses organizacionais e individuais;
- **Gerentes planejam, operários executam:** planejar é atividade exclusiva da gerência, e executar, dos operários;
- **Divisão do trabalho:** deve ocorrer a maior divisão possível do trabalho, pois quanto mais simples, maior a habilidade para executá-la;
- **Supervisão:** deve ser funcional, especializada por áreas;
- **Ênfase na eficiência:** fazer da melhor forma. Existe uma única forma correta de executar a tarefa. Para descobri-la, utiliza-se o estudo de tempos e movimentos.

► Críticas à Administração Científica

Taylor obteve muito sucesso utilizando seu sistema. Porém, logo surgiram críticas à sua teoria. As principais foram:

- **Enfoque mecanicista do ser humano:** o funcionário era visto como apêndice da máquina;
- **Homo economicus:** o incentivo monetário era insuficiente para a satisfação dos trabalhadores;
- **Abordagem fechada:** a empresa era vista como desvinculada do ambiente, sem contato com o exterior;
- **Superespecialização do operário:** a qualificação do operário era supérflua, já que era exigido o mínimo de cada um (menor fragmento de uma tarefa);
- **Exploração dos empregados:** acabava por ocorrer a legitimação à exploração por falta de proteção ao empregado.
- **Ausência de qualquer comprovação de seus princípios ou afirmações;**
- **Limitação:** seu modelo só servia para empresas fabris;
- **Abordagem eminentemente prescritiva e normativa;**
- **Típica de sistema fechado.**

► Conclusões sobre a teoria

Em suma, os alicerces fundamentais da Administração Científica foram³:

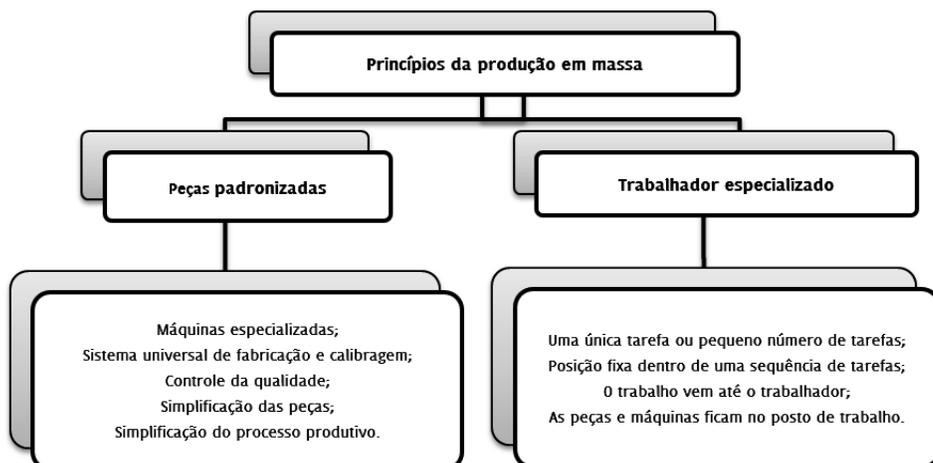
1. **Comando e controle:** os gerentes pensam e os trabalhadores executam, assim como acontece nos modelos militares.
2. **The one best way (uma única maneira certa):** o método que o gerente estabeleceu é a melhor maneira de executar a tarefa e o papel do trabalhador é utilizá-lo sem questionamentos.
3. **Mão-de-obra e não recursos humanos:** a força de trabalho é a “mão” contratada, sem qualquer envolvimento da pessoa na organização.
4. **Segurança, não insegurança:** embora não houvesse reconhecimento, havia um acordo tácito com base na segurança e permanência no emprego.

1.2. Henry Ford – Linha de montagem e produção em massa

O nome de Ford está associado ao desenvolvimento dos princípios da **produção em massa** e do desenvolvimento da **linha de montagem móvel**. Vejamos:

3. Chiavenato (2006).

- **Produção em massa:** aqui, as qualificações do trabalhador resumem-se ao conhecimento necessário para executar uma tarefa. Ele é entendido por meio de mais dois princípios:



Princípios da produção em massa (adaptado)
Maximiano (2008) – *Teoria Geral da Administração*, p.65

- **Linha de montagem móvel:** o produto em processo desloca-se ao longo de um percurso enquanto os operadores ficam parados. A ideia desenvolveu-se e logo implementou, de forma conjunta, a mecanização de alguns processos.

► Princípios em negócios de Ford

1. **Princípio da intensificação:** diminuir o tempo de produção com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.
2. **Princípio da economicidade:** reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação. A velocidade de fabricação deve ser rápida. Desta forma, Ford conseguiu fabricar um trator ou um automóvel, vendê-lo e recebê-lo antes do vencimento da matéria-prima empregada na fabricação e do pagamento dos salários.
3. **Princípio de produtividade:** aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período por meio da especialização da linha de montagem. O objetivo é impor ritmo aos trabalhadores com a esteira de produção.

► Benefícios trazidos pelas ideias de Ford

Dentre os principais benefícios resultantes das ideias de Ford, temos: a redução drástica do tempo médio de ciclo de produção; a redução da necessidade de

investimentos de capital; a redução dos custos dos estoques de peças à espera da montagem; e o barateamento dos carros por causa do aumento da quantidade fabricada.

► **DICA:**

Fordismo é um **modelo de produção** que vigorou grande parte do século XX, e não uma teoria propriamente dita.

1.3. Fayol – Teoria Clássica

Fayol entendia que a administração era um processo de tomar decisões agrupadas em cinco categorias, chamadas **funções**, cada uma delas um processo em si. Chamada de Escola do Processo Administrativo, ou ainda, “Escola de Chefes”, define não apenas o processo administrativo, mas também o próprio **papel dos gerentes** em termos dessas funções ou processos.

Para ele:

- A administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição;
- A administração compreende **cinco funções**: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

► **Processo Administrativo⁴**

As funções administrativas envolvem os elementos da Administração, que são, portanto:

1. **PLANEJAMENTO (previsão)**: examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo. Estabelecer os objetivos da organização e um plano para atingi-los. É a base diretora à operacionalização das outras funções.
2. **ORGANIZAÇÃO**: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento. Coordenar todos os recursos da empresa sejam eles humanos, financeiros ou materiais, com a finalidade de atender o planejamento estabelecido.
3. **COMANDO**: manter o pessoal em atividade. Fazer com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe clareza da hierarquia, grau de participação e colaboração de cada um frente aos objetivos.
4. **COORDENAÇÃO**: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e o esforço. Sem coordenação, seria impossível o estabelecimento de qualquer forma de planejamento.

4. Esse tema será aprofundado no Capítulo 3 – Organizações: principais conceitos.

5. **CONTROLE:** cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens. Estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes adotadas sejam compatíveis para maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme regras estabelecidas e ordens ditadas.

Esses elementos constituem o chamado **processo administrativo**, que está presente em qualquer nível ou área de atividade da empresa.



O processo administrativo de Fayol

► Princípios gerais da Administração

Fayol definiu 14 princípios gerais, universais e maleáveis, em que deveria se basear qualquer administrador. São eles:

1. **Divisão do trabalho:** deve haver a designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e na separação dos poderes. A especialização do operário favorece a eficiência da produção.

► DICA:

A teoria clássica preocupou-se com a **divisão do trabalho**, que pode dar-se em duas direções:

- a) **Vertical:** segundo os níveis de autoridade e responsabilidade. A hierarquia define a graduação das responsabilidades conforme os graus de autoridade. Em toda organização há uma escala hierárquica (veja “cadeia escalar”, princípio geral n. 9, abaixo).
- b) **Horizontal:** segundo os diferentes tipos de atividades da organização. No mesmo nível hierárquico cada departamento ou seção passa a ser responsável por uma atividade específica e própria. Esse tipo de divisão dá origem à chamada **departamentalização**, que veremos com mais detalhes em outro capítulo.

2. **Autoridade e responsabilidade:** a primeira é o direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer. A segunda, a consequência (recompensa / penalidade) que acompanha o exercício do poder da autoridade. Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade. Não tem sentido dar a alguém a responsabilidade por um trabalho caso a essa pessoa não seja dada à adequada autoridade para executar tal responsabilidade.
3. **Disciplina:** respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes. Estabelecimento de normas de conduta e de trabalho. A obediência, o

empenho, a energia, o comportamento e as atitudes de respeito devem ser adaptadas aos regulamentos e hábitos da organização.

4. **Unidade de comando:** cada pessoa deve ter apenas um superior, evitando-se a contraordem.
5. **Unidade de direção:** um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
6. **Foco no interesse geral:** subordinação do interesse individual ao interesse geral pela firmeza, pelos exemplos, por acordos justos e pela constante supervisão.
7. **Remuneração justa do pessoal:** deve ocorrer de forma equitativa e com base tanto em fatores internos quanto externos. Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários.
8. **Centralização da autoridade:** poder decisório centralizado no topo da hierarquia. Até certo ponto sempre presente, devendo variar para permitir a máxima utilização das capacidades do pessoal.
9. **Cadeia escalar (hierarquia):** níveis hierárquicos que vão do topo à base seguindo uma linha de comando.
10. **Ordem:** deve ser mantida em toda a organização, tendo um lugar para cada coisa e permanecendo cada coisa em seu lugar.
11. **Equidade:** tratamento das pessoas com benevolência (amabilidade) e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários, para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades. Remuneração justa que leve a um bom moral, sem ocasionar gastos excessivos.
12. **Estabilidade e manutenção do pessoal:** manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento. A alta rotatividade tem consequências negativas sobre o desempenho organizacional e a moral dos trabalhadores.
13. **Iniciativa:** entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo, faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes. Deve ser encorajada em todos os níveis da organização.
14. **Espírito de equipe (ou de união):** desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho. Harmonia como base de fortificação.

Aplicados esses princípios, chega-se a um tipo de estrutura organizacional bastante conhecido: um padrão de cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica por meio de linhas de comando ou de comunicação também precisamente definidas. Se você olhar mais “de perto”, perceberá que o desenho de uma organização assim, assemelha-se, e muito, ao desenho de uma máquina!

Fayol foi o primeiro a reconhecer que a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. Gerentes que não conseguem fazer essa distinção, envolvem-se com detalhes técnicos da produção e prestação de serviços. Portanto, gerentes apenas administram, enquanto os outros trabalhadores executam.

Vínculo com o Princípio de Peter: *Você já ouviu falar desse princípio? Esse princípio diz “num sistema hierárquico, todo funcionário tende a ser promovido até o seu nível de incompetência”, ou seja, todos atingem, um dia, seu nível máximo de incompetência, se promovidos indistintamente a níveis maiores na hierarquia. E qual é o vínculo com o que Fayol propôs? Ora, um especialista muito competente pode tornar-se um administrador incompetente, desde que continue a raciocinar e comportar-se como especialista, sem conseguir assumir o papel e as responsabilidades de administrador.*

Mais um detalhe importante: a teoria clássica é **normativa** e **prescritiva**.

- Quando ler “normativa”, lembre-se da ideia de “normas”. A teoria fornece normas, regras para o administrador.
- Quando ler “prescritiva”, lembre-se da ideia de prescrever algo. É como quando vamos ao médico que nos *prescreve* uma receita médica, algo que devemos fazer, seguir. Então, a teoria prescreve algo, fornece um passo a passo ao administrador.

► **Críticas à Teoria Clássica**

As principais críticas à Teoria Clássica podem, sucintamente, ser assim descritas:

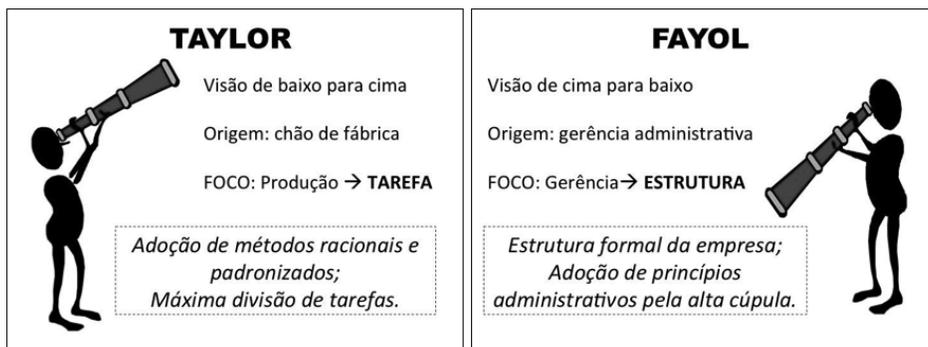
- Abordagem extremamente simplificada da organização formal, deixando de lado a organização informal.

Apesar de vermos que a preocupação com grupos informais só surgiu com a Teoria das Relações Humanas, é importante que você entenda o que está sendo criticado aqui. **Organização formal** é aquela empresa organizada, com linhas de autoridade e responsabilidade, formalmente constituída. É a organização oficial, planejada, que consta no organograma. **Organização informal** é aquela formada pelas relações não formalizadas que existem dentro das organizações ou em qualquer lugar em que as pessoas se agrupem. São, portanto, os relacionamentos entre as pessoas, como elas se organizam. Esse tipo de organização nasce de forma espontânea, surge das relações de amizade ou afinidade e se constitui do relacionamento entre as pessoas. Ela transcende a organização formal em três aspectos: duração (vai além do horário fixo de trabalho), localização (ocorre em qualquer lugar) e assunto (não tem limitações).

- Ausência de trabalhos experimentais capazes de dar base científica às suas afirmações e princípios. Essa teoria, como a de Taylor, pretendeu elaborar uma Ciência da Administração. Entretanto, baseou-se na experiência direta e no pragmatismo (prática). Não se utilizou de estudos científicos para comprová-la.
- O “mecanicismo” de sua abordagem, que também lhe valeu o nome de “teoria da máquina”. O foco era a apresentação racional e lógica de suas prescrições, o que levou a uma análise da administração com falta de realismo e superficialidade. A denominação “Teoria da Máquina” foi pelo fato de que a teoria enxergava a organização como uma máquina, e deveria ser organizada e arranjada como tal.
- A abordagem incompleta da organização e a visão da organização como se esta fosse um sistema fechado. Como já vimos, a teoria não levou em conta a organização informal, presente em todas as organizações. Por tentar organizar e formalizar todos os processos, a teoria ignorou o imprevisível, e tratou a organização como um sistema fechado.

Contudo, todas as críticas feitas à Teoria Clássica não diminuem o fato de que a ela devemos as bases da moderna teoria administrativa.

De tudo o que vimos até aqui, podemos entender a **Abordagem Clássica** da seguinte forma:



Diferenças entre Taylor e Fayol

2. ELTON MAYO – TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A ideia central desta teoria foi a transferência da ênfase colocada na tarefa e na estrutura organizacional para a **ênfase nas pessoas** que trabalham ou participam das organizações.

2.1. Experiência de Hawthorne

A Teoria das Relações Humanas surgiu após essa experiência, que durou cinco anos e marcou o início de uma nova teoria calcada em valores humanísticos, deslocando totalmente a preocupação anteriormente voltada para a tarefa e para a estrutura, para a preocupação com as pessoas.

► EXPERIÊNCIA DE HAWTHORNE

Em 1927, o Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos iniciou uma experiência em uma fábrica da *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de *Hawthorne*, cuja finalidade era a de determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. Essa experiência, que se tornaria famosa, foi coordenada por **Elton Mayo**, e logo estendeu-se também ao estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotação de pessoal (*turnover*) e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos empregados.

Conclusão: independentemente da intensidade da iluminação, a produção permanecia alterada para mais, ou seja, muito alta. A partir disso, os pesquisadores perceberam que não era a iluminação ou qualquer outro fator físico que influenciava a produção, mas a presença deles no local e a pressão social existente no ambiente de trabalho! Ao final, portanto, os pesquisadores verificaram que os resultados esperados eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica.

De forma objetiva, as conclusões desse experimento foram⁵:

- **O nível de produção não é determinado pela capacidade física do trabalhador, mas, sim, pela integração social:** não adianta tratar o homem como máquina e isolá-lo do convívio social. Ele precisa conviver com outras pessoas para se sentir útil na organização. Portanto, o homem é um ser social.
- **O comportamento do indivíduo está apoiado no grupo:** as pessoas não agem de forma isolada, mas de acordo com as regras informais do grupo a que pertencem.
- **O comportamento dos indivíduos está condicionado a normas e padrões sociais:** as pessoas preferem ter redução de benefícios a prejudicar as relações sociais no trabalho.
- **Grupos informais⁶:** surgem naturalmente nas organizações em decorrência de amizades, identificação e objetivos comuns. Constituídos, passam a ditar regras de comportamento.

5. Andrade e Amboni (2009).

6. A definição de organização formal e informal você encontra nas críticas à Teoria Clássica, dentro deste capítulo.

- **Conteúdo e natureza do trabalho:** a definição do trabalho deve estar de acordo com a aptidão das pessoas para não gerar frustração e desmotivação.
- **Emoção:** os dirigentes devem se preocupar com a emoção dos trabalhadores, e não, ignorá-la.

Portanto, após a experiência, novas variáveis foram acrescentadas ao estudo da administração:

- integração social e comportamento social dos empregados;
- necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais;
- estudo dos grupos informais e da chamada organização formal;
- o despertar para as relações humanas dentro das organizações;
- ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas; e
- importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas que o realizam e executam.

► **Origens da Teoria das Relações Humanas**

Quatro fatores propiciaram o surgimento desta teoria:

- **A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração:** essa necessidade libertaria a administração dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. Nesse sentido, a Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos.
- **O desenvolvimento das ciências humanas:** era um momento de grande desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial. As ciências humanas vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica.
- **As ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin:** essas ideias foram fundamentais para o humanismo na Administração. Elton Mayo é o fundador da Escola.
- **As conclusões da Experiência de Hawthorne:** realizada entre 1927 e 1932, sob a coordenação de Elton Mayo, a experiência acabou por questionar os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

► **Pressupostos da abordagem das relações humanas**

A partir da experiência de Hawthorne, Mayo criou uma teoria que tem como pressupostos:

- **Integração e comportamento sociais:** se o trabalhador estiver influenciado por problemas emocionais ou desajustes nas relações com o seu meio trazendo instabilidade psicológica, seu desempenho estará comprometido. Esses desequilíbrios tendem a superar, em importância, sua capacidade técnica durante a execução das tarefas. É primordial, portanto, a integração grupal, como reflexo da imposição da organização informal.
- **Participação nas decisões:** o trabalhador é um ser pensante que pode participar das decisões, sendo cobrado por resultados e não pela forma de execução da tarefa, condicionado a cada situação e ao padrão de liderança adotado. Isso é favorecido pela comunicação de baixo para cima, estimulando a iniciativa dos funcionários e aumentando a produtividade.

► **DICA IMPORTANTE:**

Toda vez que é citado “de baixo para cima” ou “de cima para baixo”, ou ainda “vertical” ou “horizontal”, refiro-me à escala hierárquica. É importante ter em mente, neste momento, o desenho dos cargos na organização, ou seja, o organograma.

Então, neste caso, quando falo que a participação nas decisões é facilitada pela comunicação de baixo para cima, pense na comunicação de funcionários que estão mais abaixo na escala hierárquica, se comunicando com funcionários mais acima nesta escala, ou seja, subordinado falando com chefe.

- **Homem social:** deixa o paradigma do homem econômico para trás e passam a ter importância aspectos como reconhecimento, aprovação social e participação. Grande importância passa a ser atribuída, ainda, à fatores psíquicos e emocionais.
- **Conteúdo do trabalho:** as tarefas devem ser estimulantes, incentivando o trabalhador a se interessar pela produtividade e qualidade do que desenvolve.

► **Conclusões da Teoria das Relações Humanas**

Todos os métodos convergem para a eficiência e não para a cooperação humana e, muito menos, para objetivos humanos. Daí o conflito industrial? (objetivos organizacionais versus objetivos individuais) merecer tratamento profilático e preventivo. Tornou-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfação aos participantes para garantir o equilíbrio interno).

7. Saiba mais sobre o conflito entre objetivos organizacionais e individuais no Capítulo 4 – Gestão de Pessoas: conceitos iniciais.

A organização informal passou a ser profundamente pesquisada, tanto em suas características, como em suas origens.

Olhando para a administração científica (que já estudamos), percebemos que:

| | ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA | RELAÇÕES HUMANAS |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Concepção da organização | Organização Formal | Organização Informal |
| Sistema de incentivo | Incentivos financeiros | Incentivos psicossociais |
| Concepção da natureza humana | <i>Homo Economicus</i> | <i>Homo Social</i> |

Principais diferenças entre a Administração Científica e a Teoria das Relações Humanas.

A organização informal apresenta as seguintes características:

- a) Relação de coesão ou de antagonismo: as pessoas em associação com outras, situadas em diferentes níveis de setores da empresa, criam relações pessoais de simpatia (identificação) ou de antipatia (antagonismo).
- b) Status: os indivíduos interagem em grupos informais, dentro dos quais cada um, independentemente da sua posição na organização formal, adquire certa posição social ou status em função do seu papel, participação e integração na vida do grupo.
- c) Colaboração espontânea: a organização informal é um reflexo da colaboração espontânea que pode e deve ser aplicada a favor da empresa.
- d) A possibilidade da oposição à organização informal: quando não é bem entendida ou quando é manipulada inadequadamente, a organização informal pode se desenvolver em oposição à organização formal e em desarmonia com os objetivos da empresa.
- e) Padrões de relações e atitude: os grupos informais desenvolvem, espontaneamente, padrões de relações e atitudes aceitos e assimilados pelas pessoas, pois traduzem os interesses e aspirações do grupo.
- f) Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais: as pessoas participam de vários grupos informais em face das relações funcionais que mantêm com outras pessoas em outros níveis e setores da empresa. Os grupos informais tendem a se alterar com as modificações na organização formal.
- g) A organização informal transcende a organização formal: a organização informal é constituída por interações e relações espontâneas, cuja duração e natureza transcendem as interações e relações formais. Enquanto a organização formal está circunscrita ao local físico e ao horário de trabalho da empresa, a organização informal escapa a essas limitações.

- h) Padrões de desempenho nos grupos informais: os padrões de desempenho e de trabalho estabelecidos pelo grupo informal nem sempre correspondem aos padrões estabelecidos pela administração. Podem ser maiores ou menores, bem como podem estar em perfeita harmonia ou em completa oposição, dependendo do grau de motivação do grupo quanto aos objetivos da empresa.

Na organização informal, o indivíduo preocupa-se com o reconhecimento e aprovação social do grupo ao qual pertence. O seu ajustamento social reflete sua integração ao grupo. A organização informal tem sua origem na necessidade do indivíduo de conviver com os demais seres humanos.

► Críticas à teoria

Apesar dos grandes avanços trazidos pela Teoria das Relações Humanas, ela não ficou isenta das críticas. As principais são: uma visão inadequada dos problemas das relações industriais; limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões que levaram gradativamente essa teoria a um certo descrédito; uma concepção ingênua e romântica do operário; ênfase exagerada nos grupos informais que colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada. É importante acrescentar, ainda, que o seu enfoque manipulativo e certamente demagógico não deixou de ser descoberto e identificado pelos operários e seus sindicatos.

A teoria das relações humanas, apesar de ter trazido aspectos importantes e fundamentais para o que se tem hoje nas organizações, limitou-se no que diz respeito a entender os fatores que influenciam a produtividade e os níveis da qualidade. Por exemplo, supervalorizou os grupos informais. Também trouxe uma concepção utópica de felicidade para o colaborador, como se a relação entre felicidade e produtividade fosse direta, e não é. Tem muita gente feliz que não produz quase nada, e infeliz que continua produzindo... Além disso, o estímulo à participação dos funcionários nas decisões acabou sendo utilizado pelas organizações não para oferecer a oportunidade de ele participar, mas como forma de espionar ideias e insatisfações dos funcionários. E, de forma geral, a teoria não deu orientações a quem iria aplicá-la, ou seja, falou que as relações humanas eram importantes, mas não esclareceu como isso poderia ser aplicado nas organizações.

3. TEORIA NEOCLÁSSICA

Chamada também de Escola Operacional, Escola do Processo Administrativo ou ainda Abordagem Universalista da Administração, teve como seus principais expoentes: **Peter F. Drucker**, Willian Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen, George Terry, Harold Koontz e Cyril O'Donnell