

# Unidade 1: Fundamentos da Administração

Aula 3: Evolução do Pensamento em Administração (cont.)

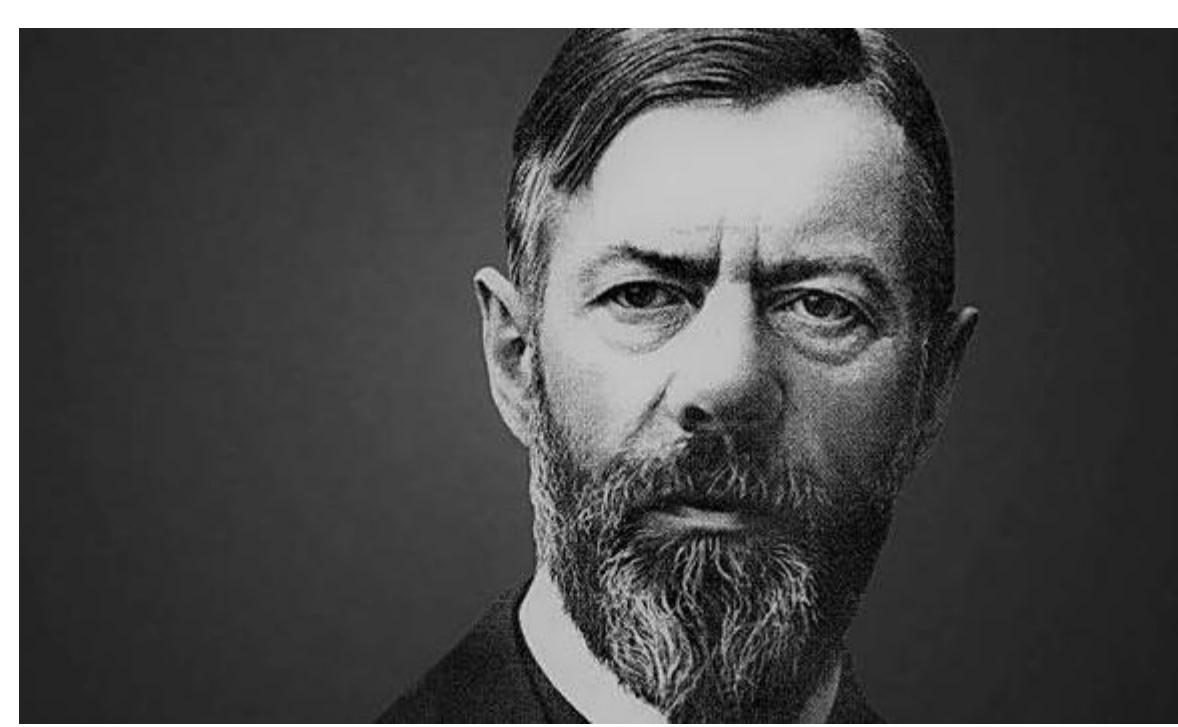
Disciplina: ADM 100

Prof.ª Dr.ª Luana Ferreira dos Santos

# Teoria da Burocracia

---

Teoria defendida pelo sociólogo Max Weber, sustenta que a burocracia, tendo por base princípios como a imensoalidade e a racionalidade técnica, é o modelo ideal de estruturação das organizações da sociedade capitalista.



# Teoria da Burocracia

## Fatores chave do contexto

- Consolidação da autoridade racional-legal nas sociedades ocidentais.
- Racionalização do direito.
- Centralização do poder estatal.
- Expansão do capitalismo e crescimento da sociedade em massa
- Industrialização e racionalidade técnica presente em grandes empresas verticalizadas e hierárquicas.

## Pressupostos

- Trata-se de um modelo ideal (impossível de ser encontrado na prática em sua forma pura) (Influência de Max Weber).
- Foco interno à organização.

## Foco de análise

- A organização como um todo.



# Teoria da Burocracia

**Conceitos-chave:** sete princípios da burocracia

- Divisão do Trabalho
- Impessoalidade
- Hierarquia
- Profissionalismo
- Padronização e formalização
- Autoridade
- Separação de domínios público e privado



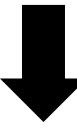
# Teoria da Burocracia

## Contribuições

- O predomínio da lógica científica.
- Consolidação de metodologias de análises racionais.
- Caráter democrático, mediante redução dos favoritismos e clientelismos.
- Propulsão de uma série de reformas de cunho democrático em sociedade capitalistas em expansão.
- Concepção de uma forma racional e eficiente de organização sob as condições de existência de atividades rotineiras.

## Limitações

- Prevalece a concepção de organização como um sistema fechado, não dando a devida importância aos fatores externos.
- A possível rigidez pela formalização e abuso de poder (previstas por Weber).



Disfunções burocráticas: problemas originados pela obediência “cega” aos princípios burocráticos.



# Escola Clássica de Administração: perspectiva comparativa

	Administração científica	Gestão administrativa	Teoria da burocracia
Pressuposto básico	Existe uma ciência de administração, com capacidade de universalização.	Existem princípios gerais de administração, com capacidade de universalização.	Burocracia é um modelo ideal, impossível de ser encontrado na prática.
Foco de análise	Processos operacionais de trabalho.	Organização como um todo.	Organização como um todo.
Principal conclusão	Existe uma melhor maneira de administrar e organizar.	Existe uma melhor maneira de administrar e organizar.	A burocracia é a forma organizacional mais eficiente.
Principal crítica	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.	Foco interno, em detrimento da análise do ambiente.
Principais autores	Frederick Taylor	Henri Fayol	Max Weber

# Escola comportamental

---

Conjunto das contribuições teóricas e empíricas do campo de administração que buscam analisar o impacto do comportamento humano nas organizações.



# Precursors da escola comportamental

- **Mary Parker Follet:** deu grande importância às relações interpessoais dos trabalhadores e analisou seus padrões de comportamento. Para a autora, a visão do poder não se limitava à autoridade hierárquica, mas era também uma capacidade que poderia ser desenvolvida e incentivada pelos gestores.

“A organização é uma teia complexa de relações sociais dinâmicas e circulares.”

- **Chester Barnard:** as organizações são sistemas de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, que existem porque os indivíduos não podem realizar objetivos individuais de forma isolada.
- Ação cooperativa: os objetivos organizacionais devem ser mantidos em equilíbrio com os objetivos e as necessidades dos indivíduos que trabalham para ela.



# Movimento das Relações Humanas

- Nasce a partir dos resultados dos “experimentos de Hawthorne”.  
([https://www.youtube.com/watch?v=zpd5QEcz\\_xc](https://www.youtube.com/watch?v=zpd5QEcz_xc))
- O objetivo inicial da pesquisa consistia em verificar os efeitos da iluminação no local de trabalho.
- No entanto, o aumento da produtividade ocorreu porque os funcionários interpretaram a presença e a atenção que os pesquisadores lhes dedicavam como um aumento de interesse e preocupação com a melhoria de suas condições de trabalho.
- **Elton Mayo** percebeu este impacto e reorientou a pesquisa. A autoridade do gerente deveria ser baseada em habilidades interpessoais.



# RELAÇÕES HUMANAS

## Movimento das Relações Humanas

### Fatores chave do contexto

- Resultados insatisfatórios com a Escola Clássica da Administração.
- Impacto das Ciências Sociais, especialmente da Psicologia.
- Questionamentos decorrentes da crise da década de 1930.

### Pressupostos

- Homem Social (motivações sociais e psicológicas).
- Foco interno à organização.
- A organização é um sistema social.



# RELAÇÕES HUMANAS

## Movimento das Relações Humanas

### Foco de análise

- O indivíduo e os grupos informais nas organizações.

### Conceitos-chave

- Produtividade e eficiência são influenciadas pelos grupos informais de trabalho.
- A autoridade do gerente deve se basear em competências sociais, em vez de técnicas.



# Movimento das Relações Humanas

## Contribuições

- Inclusão do fator humano na análise organizacional.
- Alerta sobre o impacto da motivação humana no desempenho das organizações.

## Limitações

- Prevalece a concepção da organização como um sistema fechado.
- A organização é vista exclusivamente como um sistema social, em contrapartida a natureza técnica.
- Outros resultados de pesquisa comprovam que trabalhadores felizes nem sempre são mais produtivos.



# Abordagem comportamental

- Escola de pensamento que desenvolve um conjunto de teorias que propõem mudanças na configuração do trabalho e nas estruturas organizacionais de forma a alinhá-las com a necessidades de autodesenvolvimento e realização dos trabalhadores.

Abraham Maslow foi um dos primeiros representantes de pesquisas sobre teorias motivacionais.



# Abordagem Comportamental

## Fatores chave do contexto

- Visão reducionista do ser humano presente na escola de RH.
- Impacto dos desenvolvimentos nas ciências sociais.

## Pressupostos

- Homem Complexo (necessidades de desenvolvimento pessoal, autorrealização, autonomia).
- Foco nos indivíduos e na sua relação com o contexto.

## Foco de análise

- Comportamento de grupos nas organizações.

## Conceitos-chave

- Motivações e fatores motivacionais.
- Liderança.



# Abordagem Comportamental

## Contribuições

- Aumento de complexidade nas teorias de motivação e liderança, incluindo variáveis contingenciais na análise.
- Promovem melhor eficiência organizacional pela motivação individual.
- Reconhecem a importância de desenvolvimento dos recursos humanos.
- Introdução de práticas como participação, autonomia e iniciativa individual.

## Limitações

- Algumas abordagens são vistas como puramente instrumental, de manipulação motivacional do trabalhador.
- Abordagem essencialmente descritiva e pouco prescritiva para as organizações.
- Falta de comprovação empírica para algumas teorias.
- Ainda existem perspectivas que ignoram fatores situacionais, como tecnologia e o ambiente da organização, além do poder.



# Obrigada!

[luana.f.santos@ufv.br](mailto:luana.f.santos@ufv.br)

## Bibliografia:



**UFV**

Universidade Federal de Viçosa