

# **GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

## **UNIDADE 1 - AS ORIGENS HISTÓRICAS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO**

Patrícia Silva de Carvalho



# Introdução

Olá, caro aluno! Seja bem-vindo à disciplina Gestão das Organizações! Você sabe o que são organizações e como devemos geri-las? Neste momento, iremos estudar como a Administração das Organizações surgiu e como elas evoluíram ao longo dos anos. Prepare a pipoca porque será uma viagem pelo vasto caminho dos desafios organizacionais e com muitas aventuras elencadas pelos autores ilustres do pensamento administrativo.

Neste capítulo estudaremos sobre as origens históricas do pensamento administrativo evidenciando as principais escolas do pensamento administrativo, com ênfase no movimento clássico e humanístico. Você verá como surgiu a Administração, desde a fase em que ela não era vista como ciência até o movimento humanístico.

Você já deve saber que a Administração engloba muitas matérias? Isso faz com que a disciplina tenha grande amplitude de conhecimentos e receba diferentes contribuições de muitos autores e enfoques variados. Você sabia que as teorias não se anulam ou se finalizam, uma vez que uma complementa a outra? Cada autor valoriza uma ou mais variáveis de sua própria teoria, a exemplo de Frederick Taylor, que é o principal autor da teoria científica, e que enfatiza o chão de fábrica e as tarefas na produção, enquanto Henri Fayol, principal autor da teoria clássica, por sua vez, enfatiza a estrutura organizacional. Então, podemos afirmar que cada teoria teve início como resposta para os problemas industriais em cada época.

Nos dias atuais, as situações corporativas, a competitividade, os riscos e os resultados dependem do grau de conhecimento de todas as teorias administrativas para se ter sempre à disposição anos de conhecimentos que poderão fazer a diferença nas tomadas de decisão e nas soluções de problemas corporativos.

Na Administração existem seis variáveis fundamentais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. Essas variáveis são complexas, sistêmicas e interdependentes. Logo, os conhecimentos nas teorias administrativas auxiliam na integração e entendimentos dessas variáveis. É sobre isso que veremos aqui.

## 1.1 Aspectos Introdutórios

Vamos começar com um pouco da história de como tudo começou. Claro que não há uma data definida e considera-se que a história da Administração teve início em um tempo remoto, Affonso (2018) descreve que por volta de 5.000 A.C (antes de Cristo), na Suméria, as pessoas buscavam formas de resolver seus problemas práticos. No Egito, o cientista Ptolomeu criou um sistema econômico planejado, na China, 500 A. C., surgiu a necessidade de se ter um sistema organizado de governo para o império e assim veio a Constituição de Chow, com oito regulamentos, sendo eles: alimento, mercado, ritos, ministério do emprego, ministério da educação, administração da justiça, recepção dos hóspedes, exército, e as regras da administração pública de Confúcio.

---

## VOCÊ SABIA?

Que até o final do século XIX, a sociedade era completamente diferente dos dias atuais. As organizações eram poucas e pequenas, predominando as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos.

---

A Administração passou por transformação durante o período do Renascimento, após a queda do Império Romano (476 A.C.). A cidade de Veneza era emergente e contava com uma grande frota mercante e estaleiro, conhecido como “Arsenal de Veneza” que era a maior instalação fabril da época.

Um dos objetivos da Administração é a redução de custos e aumentar a eficiência, assim, os venezianos desenvolveram as seguintes técnicas administrativas:

- sistema de linha de montagem;
- RH, com controle de horas trabalhadas, pagamento por produção e diária.
- treinamento de pessoal (padronização)
- controle contábil, de estoques e de custos.
- armazenamento.

A Grécia também marcou significativamente a Administração de organizações de todos os tipos. Isso foi feito por meio da produção de ideias e da solução de problemas com debates e proposições sobre temas como democracia, estratégia, igualdade de todos diante da lei, ética na administração pública, planejamento urbano, entre outros. A Administração teve influência dos filósofos na Grécia por exemplo, quando eles desenvolveram um modelo de governo democrático e implantou a discussão filosófica e a pesquisa científica. Destacamos a seguir os três principais filósofos gregos, segundo Chiavenato (2003). Clique e confira!

### Sócrates

Sócrates (470 AC - 399 AC), filósofo grego, define Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.

### **Platão**

Platão (429 AC – 347 AC), discípulo de Sócrates, em sua obra “A República”, expõe a forma democrática de governo e de administração dos negócios públicos.

### **Aristóteles**

Aristóteles (384 AC – 322 AC), discípulo de Platão, em seu livro “Política”, no capítulo da organização do Estado, define as três formas de Administração Pública que são: patrimonialista, burocrática e gerencial.

O autor ainda destaca alguns filósofos europeus que ganharam destaque no mundo das ciências administrativas:

**Francis Bacon** (1561 – 1626), filósofo e estadista inglês, criador da Lógica Moderna, mostra a preocupação prática de se separar o que é essencial do que é acidental ou acessório. Ele antecipou-se ao princípio conhecido em Administração como da prevalência do principal sobre o acessório;

**René Descartes** (1596 – 1650), filósofo, matemático e físico francês, considerado o criador da Filosofia Moderna e das coordenadas cartesianas, em seu livro “O Discurso do Método” expõe o método cartesiano de análise, cujos princípios são:

- Princípio da Dúvida Sistemática – não aceita como verdadeira coisa alguma enquanto não se souber com evidência, clara e distinta, o que é realmente verdadeiro;
- Princípio da análise ou de decomposição – dividir o problema por partes e resolvê-las cada uma separadamente;
- Princípio da síntese ou composição – compor as soluções parciais para a solução do problema;
- Princípio da verificação – fazer revisões, quantas forem necessárias, para ficar seguro de que não houve omissão ou esquecimento.

Outra influência para o desenvolvimento da Administração foi a Igreja Católica, uma vez que, devido ao modelo de organização herdada do Império Romano, havia doutrinas centralizadoras, mas com atividades e administração descentralizada.

Maximiano (2012) destaca que, ao longo dos séculos, a Igreja se organizou baseada em uma hierarquia de autoridade, uma assessoria e na coordenação funcional para assegurar esta integração. Com uma estrutura simples foi possível realizar operações globais mantendo o controle com o Papa..A organização eclesiástica propõe um modelo de gestão que incorpora os princípios em normas administrativas da Igreja Católica.

Exemplos da utilização de princípios como liderança, divisão do trabalho, amplitude administrativa, avaliação do desempenho pode ser encontrados na história da Igreja Católica.

As organizações militares serviram como modelo para as primeiras organizações e contribuiu para o surgimento das teorias administrativas. O legado das organizações militares podem ser observados nos seguintes princípios, de acordo com Chiavento (2013), como vemos a seguir.

- Unidade de comando;
- Escala hierárquica;
- Centralização do Comando e descentralização das execuções;
- Princípio da direção;
- Disciplina;
- Minucioso planejamento.

A Revolução Industrial também contribuiu e influenciou no surgimento da Administração. Segundo Maximiano (2018), a invenção da máquina a vapor pelo engenheiro mecânico e matemático do século XVIII, James Watt, na Inglaterra, fez surgir uma nova concepção de trabalho que modificou toda a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, social e política. O autor destaca ainda que a Revolução Industrial, pode ser dividida em duas fases:

- **1780 a 1860:** 1ª Revolução Industrial ou do carvão e do ferro, sendo percebidas profundas mudanças que ocorreram com maior velocidade neste período.
- **1860 a 1914:** 2ª Revolução Industrial ou do aço e da eletricidade, período em que foram identificados o aparecimento do processo

de fabricação do aço, o aperfeiçoamento do dínamo e a invenção do motor a combustão interna.

Com as modificações neste processo, a transformação proposta sugeriu dois aspectos:

- transferência da habilidade do artesão para a máquina, para produzir com maior rapidez, em maior quantidade e com melhor qualidade, reduzindo os custos de produção;
- transferência da força do animal pela potência da máquina, permitindo maior produção e economia.

Maximiano (2018) comenta que o sistema de fabricação para fora, atualmente conhecido como a terceirização, sobreviveu à Revolução Industrial e sempre teve grandes desvantagens para os comerciantes, uma vez que o artesão era o detentor da tecnologia e o proprietário não podia interferir no processo produtivo, além dele pode produzir de acordo com suas necessidades financeiras.

É interessante percebermos que os comerciantes do século XVIII analisaram que os artesãos reduziam sua produtividade quando ganhavam o mínimo de que necessitavam, o que forçava os proprietários a realizar planejamentos de produção com alto grau de incerteza. Outro fator observado nesta fase era o de que os artesãos vendiam as mercadorias produzidas quando se encontravam em dificuldade financeira.

A implantação das novas tecnologias e o surgimento das legislações trabalhistas, assim como os níveis hierárquicos, trouxeram grande preocupação para os proprietários. Assim, houve a necessidade de aprimorar as ideias e os métodos empíricos, os quais passaram a ser baseados em modelos para as organizações militares e eclesiásticas.

A organização e a empresa moderna nasceram com a Revolução Industrial graças a alguns fatores comentados por Ávila (1993, p.178):

- ruptura das estruturas corporativas da Idade Média;
- avanço tecnológico, os progressos científicos e a ampliação de mercados;
- substituição do método artesanal de produção pelo método industrial.

---

## VOCÊ O CONHECE?

Marx e Engels foram os criadores do socialismo científico e do materialismo histórico. Publicaram, em 1848, o “Manifesto Comunista”, em que analisaram os diversos regimes econômicos e sociais e a sociedade capitalista, concluindo que a luta de classes era o motor da história. Em 1867, Marx publicou “O Capital” e mais adiante suas teorias de mais-valia com base na teoria do valor-trabalho.

---

A partir de 1870 surgem as grandes empresas americanas, transformando-se em verdadeiros impérios que necessitaram modificar seu modelo de gestão, deixando de ser gerenciadas por familiares e fazendo surgir, neste período, a figura do administrador profissional. Em 1880, as empresas *Westinghouse* e *General Electric* já mantinham o domínio do ramo de bens duráveis e criaram organizações próprias de venda, dando início ao que chamamos hoje de *Marketing*.

## 1.2 As escolas do pensamento administrativo – o movimento clássico da Administração

Agora você irá aprender sobre as escolas do pensamento administrativo e sobre as teorias do movimento clássico, começando pela Teoria Científica, que teve o como principal autor, Frederick W. Taylor, a partir do século XX.

### 1.2.1 Teoria Científica – Frederick Taylor

No século XX, surge os estudos de Frederick W. Taylor, engenheiro americano, apresentando os princípios da Administração Científica e o estudo da Administração como ciência. Chiavenato (2013, p. 44) salienta que a abordagem da Administração Científica se baseava nas tarefas da organização. O termo Administração Científica se deve à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais a fim de aumentar a eficiência industrial e os principais métodos científicos são a observação e a mensuração.

Clique nos itens e aprenda mais sobre o tema.

.

A Administração foi iniciada no começo do século XX pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, considerado o fundador da moderna Teoria Geral da



Administração. A Administração Científica provocou uma revolução no mundo industrial da época, já que sua preocupação original foi eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias e elevar a produtividade pela aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

.

Nessa teoria, compara-se a organização com uma máquina, seguindo um projeto pré-definido cujo salário era importante, mas não fundamental para a satisfação dos funcionários; a organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado; a qualificação do funcionário passa a ser supérflua em consequência da divisão de tarefas que são executadas de maneira repetitiva e monótona e finalmente, a administração científica, faz uso da exploração dos funcionários em prol dos interesses particulares das empresas.

.

Taylor propunha algumas atividades básicas para a Administração, tais como: planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração que trouxeram decorrências sociais e culturais da sua aplicação, pois representaram a total alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal, fortes e vivazes no tempo da produção artesanal.

A teoria científica faz parte da escola clássica da Administração, possui ênfase nas tarefas, preconizando a racionalização do trabalho no nível operacional, por meio do estudo dos tempos e movimentos. Essa organização racional do trabalho se fundamenta nas seguintes análises do trabalho operário:

- estudo dos tempos e movimentos;
- fragmentação das tarefas;

- especialização do trabalhador.

O objetivo era eliminar o desperdício, a ociosidade operária e a redução dos custos de produção. Percebe-se que, nesta fase, a única forma de se obter a colaboração do operário era através de incentivos salariais e prêmios de produção. O salário era a única fonte de motivação

A análise dos processos empíricos realizados permitiu que Taylor substituísse os métodos antigos por métodos científicos. Este movimento foi conceituado como Organização Racional do Trabalho (ORT).

<b>Estudo dos tempos e movimentos:</b> Decomposição das tarefas, eliminação de movimentos inúteis, simplificação de movimentos úteis.	<b>Estudo da fadiga:</b> a fadiga causa baixa produtividade e qualidade, alta rotatividade, doenças e acidentes e baixa capacidade de esforço.
<b>Divisão e especialização do trabalho:</b> especialização do trabalhador	<b>Desenho de cargos e tarefas:</b> com a simplificação de cargos, há baixos custos de treinamentos, redução de erros, facilidade de supervisão.
<b>Incentivos salariais:</b> estabelecida a eficiência padrão (100%), seriam dados maiores salários aos trabalhadores mais produtivos (> 100%) Conceito de “homo economicus”: O homem não gosta de trabalhar; o faz exclusivamente por necessidades financeiras	<b>Padronização de métodos e máquinas.</b>
<b>Supervisão funcional</b>	<b>condições de trabalho</b>

Tabela 1 - Elementos da ORT (Organização Racional do Trabalho)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A tabela anterior demonstra os elementos da organização racional do trabalho, que de acordo Taylor, permitia assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e o máximo de prosperidade ao empregado.

Veja, na tabela a seguir, vemos os Princípios de Taylor, o quais permitiram a racionalização, a padronização e a prescrição das normas de conduta para as organizações:

Princípios	Descrição
<b>Princípio do Planejamento</b>	separar quem pensa e quem faz
<b>Princípio do Preparo</b>	selecionar os melhores e treiná-los de acordo com o melhor método de execução
<b>Princípio do Controle:</b>	aderência ao planejamento de tarefas através de rigorosa supervisão
<b>Princípio da Execução:</b>	não cabe somente aos operários a boa execução das tarefas - os diretores são corresponsáveis.
<b>Princípio da Exceção:</b>	os administradores devem concentrar-se apenas nos desvios dos processos

Figura 1 - Princípios de Taylor  
 Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Por fim, entre as **críticas ao Taylorismo** estão: mecanicismo; visão atomizada do homem; superespecialização; empiricismo; abordagem parcial da organização; abordagem prescritiva; empresa como sistema fechado.

### 1.2.2 Teoria Clássica – Henry Fayol

Outra abordagem da Teoria Clássica é a de Henry Fayol (1916), que foi caracterizada pela ênfase na estrutura que a organização deve possuir para ser eficiente. Fayol estabeleceu a segmentação da empresa em seis grupos distintos, conforme explicado por Maximiano (2018). Clique e confira!

•

#### Técnica

A função técnica nem sempre é a mais importante de todas. Mesmo nas empresas industriais, há circunstâncias em que qualquer uma das outras funções pode ter uma influência muito maior no desenvolvimento da empresa do que a função técnica.

•

#### Comercial

A prosperidade de uma empresa industrial depende tanto da função comercial quanto da função técnica; se o produto não se vende, temos a ruína.

- 

### **Financeira**

Constitui condição essencial de êxito ter constantemente à vista a situação financeira da empresa.

- 

### **Segurança**

Sua missão é proteger os bens e as pessoas contra roubo, incêndio e inundação, além de evitar as greves, os atentados e, em geral, todos os obstáculos de ordem que possam comprometer o progresso e mesmo a vida da empresa.

- 

### **Contabilidade**

Constitui o órgão de visão das empresas. Deve revelar, a qualquer momento, a posição e o rumo do negócio. Deve dar informações exatas, claras e precisas sobre a situação econômica da empresa.

- 

### **Administração**

Nenhuma das cinco funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Essas operações constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de administração, cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas.

Em paralelo aos estudos de Taylor, na Europa, Henri Fayol, defendia princípios semelhantes, baseado em sua experiência na alta administração. As cinco funções precípua da gerência administrativa como: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar, o já conhecido e exaustivamente estudado nas escolas de Administração— são os fundamentos da Teoria Clássica defendida por Fayol.

Para Fayol, o ato de administrar baseava-se em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. É importante ressaltar que não podemos confundir Funções Administrativas com Direção da empresa, ou seja, as funções são as atividades do administrador: Planejar, organizar, dirigir e controlar. A direção da empresa é a terceira função administrativa que está diretamente relacionada com a maneira como os objetivos devem ser alcançados, depois de estabelecidos os objetivos organizacionais. É esta função responsável em conduzir e coordenar a execução das atividades planejadas.

Segundo Fayol, essas são as funções Universais da Administração, como vemos a seguir.

- **Previsão** ou Planejamento - se baseia no processo de tomadas de decisão consciente;
- **Organização** - instrumento de operacionalização do planejamento;
- **Comando** - condução da empresa no sentido de atingir os objetivos traçados;
- **Coordenação** - reunir e harmonizar os recursos disponíveis;
- **Controle** - verificação da execução dos procedimentos, se estão de acordo com o projetado.

Conforme Maximiano (2000), as pessoas não eram negligenciadas pelas teorias clássicas, mas eram consideradas recursos do processo produtivo. Henri Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor, como vemos a seguir.





<b>1. Divisão do trabalho</b> Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.	<b>2. Autoridade e responsabilidade</b> Autoridade é o direito dos superiores darem ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade
<b>3. Unidade de comando</b> Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contraordens	<b>4. Unidade de direção</b> O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos
<b>5. Disciplina</b> Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas pra todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.	<b>6. Prevalência dos interesses gerais</b> Os interesses gerais da organização devem prevalecer sobre os interesses individuais
<b>7. Remuneração</b> Deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.	<b>8. Centralização</b> As atividades vitais da organização e sua autoridade devem ser centralizadas.
<b>9. Hierarquia</b> Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.	<b>10. Ordem</b> Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar pra cada coisa e cada coisa em seu lugar.
<b>11. Equidade</b> A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa.	<b>12. Estabilidade dos funcionários</b> Uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
<b>13. Iniciativa</b> Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.	<b>14. Espírito de equipe</b> O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe.

Figura 2 - Princípios de Fayol



### **1.2.3 Teoria da Burocracia – Max Weber**

A burocracia é uma base para organizar as coletividades. Weber também identificou duas outras bases da organização social: o carisma e a tradição (MAXIMIANO, 2018). Para Weber, as organizações formais ou burocráticas, apresentam três características principais: Formalidade, Impessoalidade, Profissionalismo.

Esta teoria tem como base o pensamento racional, almejando excelência, embora na atualidade as pessoas associem burocracia a processos demorados e com bastante papel. A teoria criada por Max Weber, economista e jurista, foi ao contrário do que as pessoas imaginam. A teoria da burocracia é a forma detalhada de explicar como as atividades serão realizadas.

Principais características da teoria de Weber - Segundo Chiavenato (2004), as principais características da teoria da burocracia são apresentados na sequência. Para conhecê-los, clique nos itens abaixo.

•

#### **Caráter legal de normas e regulamentos**

O caráter legal é a criação de normas e regulamentos por escrito a fim de definir como a burocracia deverá agir, impondo a disciplina.

•

#### **Caráter formal das comunicações**

O caráter formal é comunicação feita pela escrita a fim de evitar múltiplas interpretações em ações e procedimentos.

•

#### **Caráter racional e divisão de trabalho**

O caráter racional trabalha com a sistemática de divisão do trabalho para obter a eficiência dentro das organizações, ou seja, a divisão do trabalho divide o poder dentro da organização.

•

#### **Impessoalidade nas relações**

A impessoalidade nas relações não distingue as pessoas, mas, sim, cargos e funções que elas exercem na organização.

.

### **Hierarquia de autoridade**

Hierarquia informa que cada cargo que possui um peso inferior na organização não deve ficar sem supervisão. A hierarquia de autoridade também define as chefias e os cargos das autoridades.

.

### **Rotina e procedimentos padronizados**

Regras e procedimentos impõem o poder de regular a conduta do funcionário dentro da organização, os procedimentos e regras podem mudar de acordo com o cargo que o colaborador ocupa para obter disciplina.

.

### **Competência técnica e meritocracia**

Competência e o mérito são responsáveis diretos pela admissão, classificação e mudança de função dentro da organização.

.

### **Especialização da administração**

O membro do corpo de administração nem sempre é proprietário da organização, mas, sim, um colaborador especializado na função de administrador da organização.

.

### **Profissionalização dos participantes**

Os colaboradores de uma organização são profissionais, pois se encaixam em diversos fatores como especialista de um cargo.

.

### **Completa previsibilidade do funcionamento**

Consequência do uso da teoria de Max Weber foi à antecipação das tarefas e a previsibilidade das atividades estabelecidas em normas e regulamentos.

As origens da burocracia estão ligadas à antiguidade histórica, no entanto, a burocracia (como forma de organização), o capitalismo e a ciência moderna constituem três formas de racionalidade que surgiram a partir das mudanças religiosas. Max Weber não considerou a burocracia como um sistema social, mas como um tipo poder, tendo, para tanto, estudado os tipos de sociedade e os tipos de autoridade.

---

## **CASO**

Imagine que para ler uma reportagem fosse necessário algum tipo de licença prévia. Que para ter acesso a um suposto documento, o cidadão precisasse ir a uma organização pública, enfrentar uma fila, registrar o pedido, receber um boleto para o pagamento de uma taxa administrativa, apresentar o recibo em outro local e, então, esperar sete dias úteis. Só então, se tudo correr bem, terá a autorização de leitura liberada. Essa situação ilustra de maneira clara o que passam milhares de brasileiros ao solicitarem algum documento, serviço ou benefício social e faz com que 80% da população considere o Brasil um país muito burocrático (BLAZINA, 2014).

---

Para Max Weber (CHIAVENATO, 2003), existem 3 tipos de sociedades, veja na figura a seguir:

Tipos de sociedade	Características	Exemplos
Tradicional	Patriarcal e patrimonial. Conservadorismo.	Clã, tribo, família.
Carismática	Centrada numa pessoa, mística e arbitrária. Revolucionária.	Partidos políticos, nações em revolução
Racional	Racionalidade de meios e de objetivos	Estados modernos, grandes empresas.

Figura 3 - Tipos de sociedade para Weber

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Weber (CHIAVENATO, 2003) classifica autoridade em 3 tipos, conforme figura a seguir:

Tipos de autoridade	Características	Legitimação
Tradicional	Não é racional. Poder herdado ou delegado. Baseado no “senhor”	Tradição, hábitos, usos e costumes.
Carismática	Não é racional, nem herdada, nem delegável. Baseada no carisma.	Características pessoais e carismáticas do líder.
Racional	Racional, legal, impessoal, formal. Baseada no mérito.	Justiça da lei. Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas.

Figura 4 - Tipos de autoridade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

As figuras anteriores (“Tipos de sociedade para Weber” e “Tipos de autoridade”) demonstram a sociedade e as autoridades definidas por Weber na Teoria da Burocracia. Para Max Weber (Chiavenato, 2003), a cada tipo de sociedade corresponde um tipo de autoridade.

O poder é a possibilidade de imposição de arbítrio por parte de uma pessoa sobre a conduta das outras. Ter autoridade é ter poder. A recíproca nem sempre é verdadeira. A autoridade, por sua vez, é legítima quando é aceita. Se a autoridade proporciona poder, este conduz à dominação. **A dominação** é uma relação de poder na qual a pessoa que impõe seu arbítrio sobre as demais, ou seja, acredita ter o direito de exercer o poder e a pessoa dominada

considera sua obrigação obedecer às ordens. **As crenças** que legitimam o exercício do poder existem tanto na mente do líder como na dos subordinados. Tais crenças retratam as diferenças básicas entre os diversos sistemas de dominação.

Max Weber estabelece uma tipologia de autoridade baseando-se não nos tipos de poder empregados, mas nas fontes e tipos de legitimidade aplicados.

1. Interiorização das normas;
2. Excesso de formalismo e de “papelada”;
3. Resistência a mudanças;
4. Despersonalização do relacionamento;
5. Categorização do relacionamento;
6. Conformismo;
7. Exibição de sinais de autoridade;
8. Dificuldades com os clientes.

Figura 5 - Disfunções da burocracia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Na figura anterior destacam-se as disfunções da burocracia que foram notadas a partir das imprevisibilidades notadas nesta teoria, que conduziram às ineficiências e às imperfeições. Max Weber (CHIAVENATO, 2003) criou o modelo ideal da burocracia, porém, o apego excessivo às normas criou um distanciamento entre o comportamento burocrático ideal e os fins organizacionais, gerando ineficiência. A Teoria da Burocracia tem alguns aspectos críticos que são apontados de forma positiva e negativa, conforme a tabela a seguir:

- “A burocracia é uma forma de organização superior a todas as demais que conhecemos ou que esperamos alcançar em futuro próximo” ( Perrow);
- Proporciona uma forma racional de organizar pessoas e atividades no sentido de alcançar objetivos determinados;
- Proporciona uma abordagem descritiva e explicativa (teorias mecanicista, humanística e e substantivista);

Figura 6 - Defensores da burocracia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Aqui podemos perceber que o modelo burocrático não é apenas negativo. Vale ressaltar que o modelo burocrático torna as atividades mais organizadas e previsíveis.

- Excessivo racionalismo (Katz e Kahn);
- Mecanicismo excessivo e abordagem das organizações como sistemas fechados (Katz e Kahn);
- Conservadorismo (Michels e Von Mises);
- O burocrata comporta-se como um indivíduo ritualista, apegado a regras, e voltado para a concretização de objetivos (Merton)

Figura 7 - Opositores da Burocracia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Os autores opositores destacam como pontos principais os excessos de racionalismo, mecanicismo, ritualismo dos indivíduos, além disso, eles viam a organização como um sistema fechado.

#### Síntese da Teoria da Burocracia

Abaixo há uma síntese da teoria da burocracia.

Ênfase	Estrutura organizacional
Abordagem da organização	Organização formal
Conceito de organização	Sistema social como conjunto de funções oficializadas
Principais autores	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels
Características básicas da gestão	Sociologia da burocracia
Concepção do homem	Homem organizacional

Figura 8 - Síntese da Teoria da Burocracia

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Embora a teoria de Max Weber não seja utilizada conforme ele criou, é uma das teorias mais utilizadas na gestão administrativa.

### 1.2.4 Movimento Fordista de produção

Agora você irá aprender sobre o movimento Fordista de produção. Henry Ford (1863-1947), fundador da *Ford Motor Company* e primeiro empresário a aplicar a montagem em série de forma a produzir em massa automóveis em menos tempo e a um menor custo.

Ford foi considerado um dos homens mais ricos e conhecidos do mundo, sendo atribuído a ele o "fordismo", isto é, a produção em grande quantidade de automóveis a baixo custo por meio da utilização do artifício conhecido como "linha de montagem", o qual tinha condições de fabricar um carro a cada 98 minutos.

O intenso empenho de Ford para baixar os custos resultou em muitas inovações técnicas e de negócios, incluindo um sistema de franquias que instalou uma concessionária em cada cidade da América do Norte e nas maiores cidades em seis continentes.

Ford adotou três princípios básicos. Clique e confira quais são eles.

### **Princípio de Intensificação**

Diminuir o tempo de duração com o emprego imediato dos equipamentos e da matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.

### **Princípio de Economia**

Consiste em reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação.

### **Princípio de Produtividade**

Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção.

Ford foi o divulgador das ideias da Administração Científica e precursor da produção em massa com a adoção da linha de montagem. A produção em massa se baseia na simplicidade por meio de três aspectos, segundo Chiavenato (2013):

- o fluxo do produto no processo produtivo é planejado, ordenado e contínuo;
- o trabalho é entregue ao operário em vez de este ter de ir buscá-lo;
- as operações são analisadas em seus elementos constituinte.

---

## VOCÊ SABIA?

No começo de 1914, a Ford, pioneiramente adotou a linha de montagem móvel mecanizada para a montagem dos chassis, que passou a consumir 1 hora e 33 minutos de trabalho em contraste com 12 horas e 28 minutos na montagem artesanal. Em 1908, quando teve sua primeira unidade vendida, o Ford T custava US\$ 825,00. Em 1925 o preço era de US\$ 260,00.

---

O Fordismo foi, aos poucos, sendo substituído devido à produção em massa e porque os processos eram engessados, assim, a partir de 1970, era preciso que houvesse mais flexibilidade nos processos, nas relações de trabalho e consumo, além da implantação do *just in time*.

O "just in time", determinava que as empresas deveriam produzir de forma rápida, eficiente, enxuta e somente para atender demandas, sem a manutenção de grandes estoques.

A organização pioneira com maior sucesso na implantação deste novo conceito foi a montadora TOYOTA, criando assim o chamado "Toyotismo".



## 1.3 O movimento humanístico da Administração

Neste tópico você conhecerá o movimento humanístico da Administração, que surgiu em oposição à Administração Científica e à Teoria Clássica. Nesta abordagem, o foco passa a ser nas pessoas. Esta abordagem destaca-se por volta de 1930, nos Estados Unidos, com o nascimento da teoria das relações humanas.

A teoria das Relações Humanas surgiu como consequência da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, a qual se baseou em:

- humanização e democratização da administração, deixando de lado a rigidez existente até então;
- desenvolvimento das ciências humanas, notadamente, da Psicologia;
- nos resultados da Experiência de Hawthorne, que deixaram dúvidas quanto à adequabilidade da Teoria Clássica.

Em oposição ao conceito do *homo economicus* (o homem é movido pelas recompensas financeiras) surge o conceito do homem social (o homem é influenciado pelas pessoas que estão ao seu redor). Inicia-se, então, a preocupação com fatores como motivação, comunicação, liderança e trabalho em equipe, por exemplo, em contraponto a outros fatores como autoridade, departamentalização, tarefas etc.

Outro ponto importante, ademais, é o entendimento de que os grupos sociais formados dentro da organização possuem regras informais e próprias, sendo que tais mecanismos influenciam, sobremaneira, no desempenho dos colaboradores, não podendo, dessa forma, serem ignorados.

### 1.3.1 Teorias Transitivas – Mary Parker Follett e Chester Barnard

Psicologia e a Sociologia trouxeram novos conceitos para o estudo da Administração, aprimorando as Ciências Sociais. Para tratar das Teorias Transitivas, destacamos os estudos de três autores, que mesmo defendendo os princípios clássicos conseguiram introduzir novos conceitos e conseguiram reformular os estudos sobre este tema.

A seguir citamos os autores e seus ideais. Clique para conhecer!

#### Ordway Tead

As pessoas são o foco de suas obras, em que se discute sobre como influenciar seus comportamentos, como elas se comportam no trabalho, como motivá-las para alcançar os resultados esperados etc. Este autor defendia a compreensão do comportamento do homem no trabalho através do conhecimento da natureza humana.

#### Mary Parker Follett

Uma mulher que se destacou por estar à frente de seu tempo, introduzindo a corrente psicológica na Administração, não estabelecendo forma única de trabalho.

### **Chester Barnard**

Utiliza o enfoque da colaboração entre as pessoas, além de perceber as limitações humanas, ou seja, para ele, ninguém sabe tudo. A colaboração ajuda as pessoas a constituírem grupos sociais informais dentro da organização. Enfim, a organização é um sistema cooperativo, onde as pessoas se ajudam para alcançar objetivos comuns.

Estes autores, embora não tenham formado uma conexão forte como uma Escola de Administração, são colocados em uma zona de transição e tratados como precursores da Teoria das Relações Humanas, que será nosso próximo assunto.

### **1.3.2 Teoria das Relações Humana – Elton Mayo**

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem que passou a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo, etc.

George Elton Mayo, cientista social Australiano, destacou-se como o fundador do movimento das Relações Humanas e da Sociologia Industrial pelas experiências que coordenou em Hawthorne (bairro de Chicago, USA). Ele trabalhava na *Western Electric Company*, uma fábrica de equipamentos e componentes telefônicos e realizou as conhecidas Experiências de Hawthorne. **A experiência de Hawthorne** foi executada em 1927, pelo Conselho Nacional de Pesquisas dos Estados Unidos, coordenado por Elton Mayo, em uma fábrica da *Western Electric Company*, em Chicago. Foi dividida em 4 (quatro) fases, como vemos a seguir.

**Primeira Fase da Experiência de Hawthorne:** Esta fase tinha como objetivo analisar o efeito da iluminação sobre o rendimento dos operários.

**Segunda Fase da Experiência de Hawthorne:** As moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão branda (ao contrário da supervisão de controle rígido na sala de montagem) que permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade. Havia um ambiente amistoso e sem pressões, na qual a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho. Não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador.

Houve um desenvolvimento social do grupo experimental e as moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipe. O grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado trabalharem normalmente.

---

## VOCÊ QUER VER?

Alguns aspectos das Teorias de Administração são destacados no filme *Fome de Poder* (2016), dirigido por John Lee Hancock. Nele você terá a oportunidade de conhecer a história do *McDonalds* e de Ray Crock, que fez a empresa ser o que é hoje, uma rede internacional de *fast food* desde a concepção com os irmãos McDonalds e o encontro com Ray Crock, o vendedor de máquinas de *milkshake*, que se tornaram sócios e transformaram a vida dos clientes e da sociedade com um modelo diferente e inovador.

---

**Terceira e Quarta Fases da Experiência de Hawthorne:** Os pesquisadores, fixados no estudo das relações humanas no trabalho, verificaram que, no grupo de controle, as moças consideravam humilhante a supervisão vigilante e constrangedora.

O Programa de Entrevista revelou a existência da Organização Informal dos Operários a fim de se protegerem das ameaças da Administração. Nela, os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para estabilizarem sua produção por meio de punições simbólicas.

**Conclusões da Experiência de Hawthorne:** as experiências chegaram a algumas conclusões, como vemos a seguir.

- **Nível de Produção 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. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social do grupo, maior a disposição para trabalhar.
- **Comportamento Social dos Empregados** - Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Portanto, a Administração não pode tratar os empregados um a um, mas, sim, como membros de grupos e

sujeitos às influências sociais desses grupos. A Teoria das Relações Humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina, proposto pela Teoria Clássica.

- **Recompensas e Sanções Sociais** - Os precursores da Administração Científica, baseados no conceito de *homo economicus*, no qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais, elaboravam planos de incentivo salarial para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem, daí o conceito de homem social.
- **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 organização como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais.
- **Relações Humanas** - As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contato. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.
- **Importância do Conteúdo do Cargo** - A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão de trabalho. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes, afetando

negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

- **Ênfase nos Aspectos Emocionais** - Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.

### **1.3.3 Teoria Comportamental – Maslow, McGregor, Herzberg**

A partir de 1947, surge a Teoria Comportamental ou Behaviorista da Administração, que trouxe um enfoque novo: a abordagem das ciências do comportamento. Abordaremos a seguir os principais autores desta teoria.

#### **Abraham Harold Maslow (1908-1970)**

Abraham Harold Maslow. Ele era psicólogo e estudioso do comportamento. Desenvolveu o conceito de pirâmide das necessidades, segundo o qual, uma vez satisfeitas às necessidades fisiológicas básicas – da alimentação ao desejo de um ambiente seguro e estruturado – as necessidades mais elevadas de autoestima e realização pessoal podem ser preenchidas.

Para Maslow, as pessoas possuem uma hierarquia natural entre a natureza das necessidades, sendo que nenhuma delas é absoluta: quando uma delas é preenchida, a preocupação com a sua satisfação desaparece. Maslow sustenta o comportamento motivacional pela correlação das necessidades humanas.

Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja desencadeado, proveniente de uma situação externa ou do próprio organismo. Assim, esta teoria nos dá a ideia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

É importante destacar que neste ciclo motivacional, quando uma ação não se realiza, desenvolvem-se a frustração no indivíduo que poderão assumir várias atitudes, tais como: comportamento ilógico ou anormais, Agressividade por não poder solucionar a insatisfação contida; Nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos; Falta de interesse pelas atividades ou objetivos; Passividade, baixa autoestima, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração etc.

Para demonstrar as necessidades humanas, ele as hierarquizou como elencado na sequência. Clique e confira!

•

As necessidades fisiológicas, que são a base da pirâmide, representando atividades relacionadas ao organismo, como alimentação, sono, abrigo, água, excreção e outros.

•

As necessidades de segurança estão em segundo lugar, demonstradas como estabilidade, proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros.

- 

As necessidades sociais aparecem depois das necessidades de segurança serem supridas, sendo elas amizades, socialização, aceitação em novos grupos, intimidade sexual e outros.

- 

As necessidades de status e estima são o quarto nível da pirâmide, demonstradas através da autoconfiança, reconhecimento, conquista, respeito dos outros, confiança.

- 

As necessidades de autorrealização, estão no topo da pirâmide, pois demonstram a moralidade, criatividade, espontaneidade, autodesenvolvimento, prestígio, ou seja, questões individuais.

**Douglas M. McGregor**

Elaborou dois estilos administrativos, opostos e antagônicos que chamou de Teoria X (mecanicista e pragmática) e Teoria Y (baseada na concepção mais moderna da visão comportamentalista).

Teoria X	Teoria Y
É representada pelos modelos de Taylor, Fayol e Weber, nas quais o homem é visto como máquina, como recurso de produção, concepções consideradas inadequadas sobre o comportamento humano.	Baseia-se em concepções e premissas atuais, baseada em valores humanos e sociais, totalmente opostos à visão clássica da Teoria X.
O homem é indolente e preguiçoso por natureza A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
O homem prefere ser dirigido e tem pouca ambição	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
Ele busca apenas a segurança	As pessoas podem ser auto motivadas e autodirigidas

Figura 9 - Teoria X e Y de McGregor

Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

A tabela acima demonstra as comparações entre as teorias X e Y, desenvolvidas por McGregor.

#### **Frederick Herzberg**

Marques (2019) descreve que a teoria de Herzberg demonstra o nível de rendimento das pessoas os quais podem variar de acordo com sua satisfação no trabalho, dependendo de como se sentem neste ambiente e dos fatores que influenciam em sua motivação e desmotivação, pois visa a medir o índice de motivação das pessoas, baseado em suas necessidades e aspirações. A teoria dele é dividida em dois tópicos: fatores motivacionais e fatores higiênicos.

Os fatores higiênicos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, enquanto os fatores motivacionais relacionados ao conteúdo do cargo e à natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e relacionados àquilo que ele faz e desempenha.

Frederick Herzberg concluiu que os fatores que levavam à insatisfação profissional nada tinham a ver com aqueles que influenciavam na produção de satisfação dos trabalhadores, os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada.

### **1.3.4 Motivação, liderança e comunicação**

Com base no que estudamos até agora, vamos conhecer os conceitos de motivação, liderança e comunicação.

**Motivação:** O sentido da palavra motivação provém do latim, segundo Maximiliano (2004, p. 14), em que “a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

**Liderança no contexto organizacional:** Esse conceito é atualizado e aprimorado ao longo dos tempos e é diferenciada conforme os autores. Devido à evolução desse conceito, vamos abordar as qualidades principais que um gestor precisa ter. A Liderança se baseia em três: Teoria dos Traços, Teoria Comportamental e Teoria Contingencial. Como identificá-las?

A Teoria dos Traços considera que o indivíduo nasceu líder, não sendo possível aprender, pois segundo a teoria, as competências de liderança estariam atreladas às características físicas, cognitivas e sociais. A Teoria Comportamental abrange as teorias dos estilos de liderança: autocrático, democrático, liberal; e a Teoria do Grid Gerencial: liderança 1.1, liderança 1.9, liderança 5.5, liderança 9.1 e liderança 9.9. As teorias contingenciais avaliam o ambiente, o líder e os liderados.

**Comunicação:** Segundo Chiavenato (2006, p.142), “a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

---

## VOCÊ QUER LER?

O livro “Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros” (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017) trata da gestão de pessoas oferecendo ao leitor uma visão da realidade das organizações, já sinalizando os desafios de hoje e os futuros. É importante destacar que a gestão de pessoas não é uma atividade muito fácil, pois lidamos com comportamentos diferentes. Esse livro é indicado por demonstrar exemplos através de estudos de caso, exercícios e videoaulas.

---

Concluimos ao final desta unidade que a motivação, a liderança e a comunicação estão ligadas diretamente, haja vista que o líder precisa se comunicar com seus subordinados e motivá-los e suas atitudes influenciam positivamente ou negativamente o comportamento dos colaboradores.

## Síntese

Concluimos a primeira unidade relativa às origens históricas do pensamento administrativo.

Nesta unidade, você teve a oportunidade de:

- conhecer como surgiu a Administração e como ela evoluiu da teoria da administração científica;



- conhecer a teoria clássica, teoria da burocracia e teoria das relações humanas;
- reconhecer os conceitos de *homem economicus* e homem social;
- entender o homem como ser social e os impactos de seus comportamentos nas organizações.



◀ Clique para baixar o conteúdo deste tema.

## Bibliografia

AVILA, F. B. **Pequena enciclopédia de doutrina social da Igreja**. São Paulo: Loyola, 1993.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da administração**: abordagens descritivas e explicativas. São Paulo: Makron Books, 1998. v. 2.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração**: o essencial em teoria geral da , administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da administração**. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: (<https://brasil.blackboard.com/webapps/ga-bibliotecaSSO-BBLEARN/homeMinhaBiblioteca>)<https://brasil.blackboard.com/webapps/ga-bibliotecaSSO-BBLEARN/homeMinhaBiblioteca> (<https://brasil.blackboard.com/webapps/ga-bibliotecaSSO-BBLEARN/homeMinhaBiblioteca>). Acesso em: 25 jul. 2019.

MARQUEZ, J. R. **Conheça a teoria de Herzberg**. Disponível em: (<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/>)<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/> (<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao-2/>). Acesso em 07.08.2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **A. Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2018.