



Núcleo de Referência e Memória do Professor  
Paulo Neves de Carvalho

# **VERSÃO PRELIMINAR**

Os textos manuscritos constantes nesse documento foram digitados pela equipe técnica de pesquisa e estão em processo de revisão ortográfica, gramatical e conceitual.

# **ANOTAÇÕES**

**Professor Paulo Neves de Carvalho**

Fundação João Pinheiro  
Belo Horizonte  
2019

**N964 Núcleo de Referência e Memória do Professor Paulo Neves de Carvalho**

Anotações: Paulo Neves de Carvalho. – Belo Horizonte: 2019.

380f.; 30 cm.

1. Administração pública. 2. Direito administrativo. 3. Educação. I. Núcleo de Referência e Memória do Professor Paulo Neves de Carvalho. II. Carvalho, Paulo Neves

CDU: 35

**Fundação João Pinheiro**

Presidente: Helger Marra Lopes

Vice-presidente: Mônica Moreira Esteves Bernard

**Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho**

Diretora: Maria Isabel Araújo Rodrigues

Diretora Adjunta: Laura da Veiga

**Núcleo de Referência e Memória do Professor Paulo Neves de Carvalho**

Coordenadores: Ana Luíza Gomes de Araújo e Renato Somberg Pfeffer

Pesquisadora visitante: Lorena Tavares de Paula

**Trabalhos Técnicos**

Transcrição: Sônia Mara de Paula e Lorena Tavares de Paula

## **19. TENDÊNCIAS DA TEORIA DE ORGANIZAÇÃO**

### I. DA TEORIA CLÁSSICA.

1. Universalidade do fenômeno organizacional
2. Referência necessária ao movimento de administração científica, no início do século: assentá-la sobre os métodos e princípios da administração científica (pesquisa, investigação, experiência). Negação da simples opinião, do casual, aleatório, simples opinião ou julgamento individual. Buscas do sistema lógico, ou que permita a relação de causa e efeito. Análise, mediante comparação. Taylor e o ..., índices, padrões, solução dos problemas encontrados numa base de dados cientificamente apurados e analisados, valorização do planejamento; universo, operação, estudos dos movimentos e tempos, princípios: o estudo de cada setor em uma situação administrativa, instrução, treinamento, seleção científica, cooperação. PESQUISAS DOS FATORES QUE COMPÕEM CADA SITUAÇÃO. Medir forças, fatos e os efeitos na situação. LEI DA SITUAÇÃO CONCENTRAÇÃO DITADA PELA SITUAÇÃO. The approach technique. Outros princípios, no mesmo raciocínio: Rountree, Ratteam, Gantt, ijnni la c Lrthis, Gilbreth, Sintem: valorização da pesquisa, como meio de revelar e solucionar os problemas de cada situação .., indivíduo, presente sob forma como alimento para palavras, autômato, objeto de sentidos de movimentos e tempos, fundamento neurofisiológico; o indivíduo participa instrumentalmente; preocupa porque é elemento negativo, no relacionamento do trabalho, melhor adaptação do homem á máquina, pelo estudo da capacidade, da velocidade e

## TENDÊNCIAS DA TEORIA DE ORGANIZAÇÃO

## I. DA TEORIA CLÁSSICA

1. Universalização de princípios organizacionais
2. Referência necessária ao movimento de admim.

trabalhos científicos, no início do século, assentados sobre os métodos e princípios da administração científica (pesquisa, investigações, experiências). Pesquisas de caráter científico, de caráter científico, simples opiniões ou julgamentos individual. Busca de virtudes lógicas, o que permite a análise de causa e efeito. Análise, análise, análise. Taylor e o movimento: índices, padrões; solução dos problemas assentada numa base de dados científicos, pesquisas e análises, valorizações de planejamento, <sup>valorizações,</sup> métodos, dos movimentos e tempos, princípios; o estudo de cada fator, em uma situação administrativa, intuito, intuito, intuito científico, pesquisas. PESQUISA DOS FATORES QUE COMPOEM CADA SITUAÇÃO. Descrição, fatos e os seus efeitos na situação, LEI DA SITUAÇÃO (CONDIÇÕES DITADA PELA SITUAÇÃO <sup>the</sup> approach technique). Outros pioneiros, no mesmo rumo: Koontz, Bitham, Gantt, Henri Le Chatelier, Gilbreth. Síntese: valorizações da pesquisa, como meio de avaliar e solucionar o problema de cada situação concreta; o indivíduo, parte sob esta forma (como elemento pessoal, elemento, objeto de estudos de métodos e tempos; fundamentos fisiológicos; o indivíduo portador instrum. <sup>talento</sup>; a pessoa sempre propensa a elementos negativos, no ambiente de trabalho, melhor adaptação do homem à máquina, pelo estudo da capacidade, da individualidade e

da fadiga): intervém pelas tarefas repetitivas ou rotineiras, faixas literais e variáveis filosóficas através dos padrões, eliminam o indivíduo, os critérios de discriminação ou as alternativas de comportamento em sentido restrito (já ver aff de Hziinthorne, em 1924, girando em torno dos objetos de iluminação no âmbito do trabalho e no sentimento. (TEORIA PSICOLÓGICA DE ORGANIZAÇÃO). CRÍTICA AOS PRINCÍPIOS. Fordismo: Técnica de direção que procura utilizar da melhor forma possível processos de movimentação de peças (..... .... reúne em cadeira ....., plataforma e ..... moveis desempenham papel central. Caráter social do fordismo: preocupação de prestar serviços à coletividade; não se expõe diretamente um sistema. Princípio do ritmo não estudado. Produtividade, identificação, economicamente (teoria da experiência).

Operações repetitivas do trabalho: fruto de satisfações? São (Robert Gúvt: 10%).

DEVERES E PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS: FAYOL

- Apresentações mais ordenadas, sem acabamentos .....

- Sistematização das funções das empresas: técnica, civil,..., segurança e ADMINISTRATIVAS .

- Conscientização de cada uma das fases. Deveres e PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO. IDENTIFICAR OS FATORES QUE INTEGRAM CADA CASO. Enunciou 14 princípios de administração (divisor do trabalho, autorizar, unir comando, unir a Direção, ...) Etc.

do fadiga); interm. pelas tarefas repetitivas ou rotineiras; forças limitadas à variáveis fisiológicas, atenuadas pela prática, eliminando a influência do indivíduo e do meio. Teoria da administração de comportamento. Há preocupação com o conteúdo, o modo de vida (pela obra de Hawthorne, em 1924, quando se tornou os efeitos da iluminação no ambiente de trabalho e no rendimento) (TEORIA PSICOLÓGICA DE ORGANIZAÇÃO). CRÍTICA AOS PRINCÍPIOS. FORDISMO: trabalho de diários que procura otimizar de melhor modo possível produção e consumo. Trabalho de peças (trabalho estivo, em série ou em linha, no qual a produção e temporária, mas a disciplina faz parte vital). Condição social do fordismo: preocupação de produzir coisas de qualidade; usou a época imediatamente em seguida, princípio de ritmo nos trabalhos (atividade, interrupções, e organização (Teoria da eficiência). Operações repetitivas (falta de satisfação? Lás (Robert Lászlo 10%).

- 11-1920) DEVERES E PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS: FAYOL
- Apontamentos mais nomeados, em assuntos de caráter
  - sistematiza os fatores do sucesso: teoria, em forma, prática, aplicação e ADMINISTRATIVAS
  - Constituiu de cada uma das fases de administração e PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO. IDENTIFICAR OS FATORES QUE INTEGRAM CADA CASO. Enumerou 14 princípios de administração (divisão de trabalho, autoridade, unidade de comando, unidade de direção, espírito de corpo, etc.).

- ESTRUTURA - FUNCIONAMENTO: dissociação fundamental.
- Elemento humano mencionado (cada um em seu lugar).
- Controvérsia: Ângulo estudante mecanicista.
- Interesses pela pesquisa. Coleta e classificação de fatos.

- JAMES MOONEY; QUADRO LÓGICO (princípios, processo e efeito).

1. Organização como esforço de abstração e composição lógica. Técnica formal para formulações de teoria. FORMALIZAÇÃO ESTRUTURAL (não presente na multidão; especial no conceito de organização). O que é forma. É forma de associações humanas para a conservação de um propósito comum. Valorização da coordenação (abrangente: contém em si todos os outros princípios). A coordenação tem uma fase moral: comunidade e interesses (valorização de cada compreensão do objetivo da organização na essência de coordenação até autoridade, cujo instrumento é o princípio hierárquico. Autoridade assume a forma de liderança quando entra em processo.

(COORDENAÇÃO: AUTORIDADE: HIERARQUIA: LIDERANÇA).

2. Linha e staff (comando e aconselhamento: autoridade de idéias.

3. Ajuste ao quadro lógico de Mooney, o esquema de princípios de Fayol).

Predominância da pura dedução lógica. Não chega ao conhecimento íntimo do psiquismo, embora o mencionarem.

3

→ ESTRUTURA-FUNIONAMENTO: dissociadas fundamentais.  
 Elemento humano mencionado (cada um em seu lugar).  
 Característica: função individualmente exercida.  
 Interece pela pesquisa. Coleta e classificação de fatos.

JAMES MOONEY: QUADRO LÓGICO (princípios, princípios e efeitos).

(1) Organizações como sistemas de estruturas e componentes lógicas. Técnica formal para formulação de teoria. FORMALIZADAS ESTRUTURAL (mas permeada na realidade); essencial na conceitualização de organizações). A q. é forma. Língua de enunciação humana para a comunicação de um propósito comum. Utilizações das coordenadas (abstrato: contém em si todos os outros princípios). A coordenação tem uma face moral: comunidade de interesses (abstrato ou espírito de serviço mútuo), difusa por todos o níveis de uma organização. A objetividade da organização na análise de coordenadas está autorizada, uma vez intimamente é o princípio hierárquico: autoridade em um a forma de liderança quando atua em processo.

(COORDENAÇÃO → AUTORIDADE → HIERARQUIA → LIDERANÇA)

(2) - Língua e staff (comando x consultoria → autoridade do know-how x autoridade de ideias)

(3) - Um único sistema no quadro lógico de Mooney o esquema de princípios de Fayol)

PREDOMINÂNCIA DA PURA DEDUÇÃO LÓGICA. Não dependem de conteúdos íntimos da pesquisa, embora o mencionem.

## ORGANIZAÇÃO: PROBLEMA TÉCNICO GULLICK)

LUTHER GULICK (sistematização em 19%).

Divisão de trabalho (base de organização): fragmenta organização: íntegra: necessidade de coordenar, com a subdivisão. O sentido de convergência, nas pequenas e grandes empresas de previsão: A imprevisão unificada em Fayol e a funcional, em Taylor. Coordenação de técnico. Trabalho do chefe executivo: POSDCORB.

## TEORIA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO.

## URWICK: PRINCÍPIOS CONJUGADOS

Organização como problema técnico.

## II- DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

(Elementos racionais e não racionais).

a) Tipos de estrutura

b) Presença do indivíduo e do grupo. Psicologia social, antropologia cultural, sociologia, ciências políticas. Passo novo: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL. Explorar o comportamento.

- Ênfase dos estudos deslocados para o elemento humano: o indivíduo e o grupo. Novos tipos de estrutura. Classificação de ...: oficial (formal): planejada; operacional (não subestima); óbvia a rigidez ou inadaptação (aprovação deliberadas desejada); social: competem os relacionamentos entre os indivíduos e os grupos (.....: objetivos, valores, cooperação, moral, estereótipos, motivação, frustração, ação, interação).

4

## ORGANIZAÇÃO: PROBLEMA TÉCNICO (GULICK)

LUTHER GULICK (matematiza em 1936)

Divisão de trabalho (base de organização): fragmenta  
Organizações: integra. Trabalho de coordenação, ~~de~~ com a  
subdivisões. O estudo de convergência, com pequenas e  
grandes empresas: <sup>Ex: 1935</sup> A supervisão unificada em Fayol e  
a funcional, em Taylor. Coordenação de técnicas: dife-  
renciar. Trabalho do chefe executivo, POSDCORB.

## TEORIA DA DEPARTAMENTALIZAÇÃO

## LAWICK: PRINCÍPIOS CONJUGADOS

Organização como problema técnico

## II - DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

(Elementos racionais e não racionais)

### a) - Tipos de estrutura

- 1) Prática do indivíduo e do grupo. biologia social, antropologia cultural, sociologia, ciência política. Como  
vamos: comportamento organizacional. Explorar o comporta-  
mento
- 2) Ênfase dos estudos deslocados para o objeto humano: o in-  
divíduo e o grupo. haver tipos de estrutura. Classificação de  
(Pittenger: organizacional (formal): planejada; operacional (nas interven-  
ções): objetiva de atingir os resultados; operacionais (de liberação,  
negotiable); social: competição das relações entre o  
indivíduo e os grupos (variáveis: objetivos, valores, normas,  
moral, estereótipos, motivações, frustrações, ações, interações).

b) Personalidade: o indivíduo

personalidade composta de partes mas não é sua soma (uma organização dessas partes que se relacionam umas com as outras).

- tende a afirmar-se (constância e equilíbrio); equilíbrio através de comportamento ativo.

c) Para Huczwick, a tarefa do organizador é criar um mundo logicamente coordenado, estudam a organização como problema técnico (...-office job: a ..... process).

d) Formal é a estrutura oficialmente aprovada à escrita (identificação de tarefas; conjugação delas em cargo, linhas de autoridade; linhas de comunicação). Fundamento lógico, racionalidade emocional. Até onde o indivíduo comportará racionalmente, isto é, como o plano formal exige que ele se comporte?

## BUROCRACIA

a) Partido pejorativo

b) Max Weber: sinônimo e PODER CONCENTRADO, forma-se estrutura de cargos, fundamentalmente racionalizada em três das atividades legais. Impessoal. Completando a visão pesquisada à regra descrita, à forma prevista, o acesso precedente ao domínio da impessoalidade formativa, sem ódio ou paixão, sem afeição ou entusiasmo. Definição válida de competência, princípio de hierarquia, controle e supervisão do mais alto: minha apropriação do

5

b) - Personalidade → o indivíduo

→ personalidade comporta-se parte mas não é sua soma (é uma reunião de partes, que se relacionam uma com as outras)

→ tende a equilibrar-se (contém o equilíbrio), equilíbrio está e constantemente ativo

c) - Piaget, a tempo de aprender é criar um mundo logicamente ordenado, utiliza a eq. como problema técnico (drawing-office job; or engineering process).

d) - Formal é a estrutura oficialmente aprovada e aceita (identificação de tarefas; comparação delas, em grupos; grupos; linhas de autoridade; links e relacionamentos). Funções (eficaz, racionalidade emocional). Até onde o indivíduo se comporta racionalmente, isto é, como o plano formal exige que ele se comporte?

### BUROCRACIA

Estado fragmentado.

Max Weber: sistema de poder concentrado, forma de estrutura de cargos, funcionalmente racionalizada em termos de atividade legal. Imparcial. Computação e meios jurídicos. A regra escrita, a forma prevista, as regras prescritas, as normas de imprecisamente formuladas, sem dolo ou parcial, sem apelos ou exceções. Regras rígidas de competência; princípios de hierarquia; controle a respeito do tempo; métodos apropriados de

do cargo pelo ocupante, preenchimento dos cargos mediante livre relação contratual, na base de solicitação técnica.

### PRINCÍPIO DE ORG. FORMAL

#### ESTUDO DA DINÂMICA DOS GRUPOS

- Íntima relação com a teoria do comportamento informacional. Conhecer a natureza das forças que atuam dentro do grupo, processo de inter-relações entre o indivíduo e o grupo (liderança, atitudes em grupo, motivação e comunicações).
- Principais temas na análise dos grupos: processos de interação; coesão dos grupos; posição dos grupos, ..., resistência às mudanças: objetivos do grupo.

#### ESTUDO DO ESTUDO SOCIAL

Obra de Mary Follett, Chart Arnold; Herbert Tim: experiências de Kurt Lewin (Jowa); ...

a) Contribuição de Mary Follett, de Boston (1865-1933) pesquisa dos padrões psicológicos da arte Humana aplicada à indústria. O conflito transformado pela integração em elemento construtivo. Solução aos conflitos: domínio, acordo (compromisso), integração.

6

serço pelo o participante; permitido de longo alcance  
 livre-alegria e criativa, na base de pelo menos, técnicas  
 de ensino-ativa.

— x —

PRINCÍPIOS DE ORG. FORMAL

— x —

ESTUDO DA DINÂMICA DOS GRUPOS

⊗ Inicia relações com a ~~teoria~~ teoria de comporta-  
 mento organizacional. Levantamento de motivações dos funcionários  
 que atuam dentro do grupo, processo de interação entre  
 entre o indivíduo e o grupo (líderes, estilos de grupo,  
 motivos e comunicações).

⊗ Princípios básicos na análise dos grupos: processo de  
 interação; coesão do grupo; normas do grupo; papéis;  
 existência de mudanças; objetivos do grupo; coesão  
 social (definição, liderança; produtividade e moral do  
 grupo).

— x —

ESTUDO DA ~~ORG.~~ EST. SOCIAL

obra de Mary Follett; Charles Bernard; Herbert Pinner;  
 aplicação de Kurt Lewin (Towar); Hawthorne (altera-  
 ração, Whitaker, Procter-Kubicek, Dickson).

— x —

A) - Contribuição de Mary Follett, de Boston (1868-1933)  
 Pesquisa dos princípios psicológicos da est. humana aplicá-  
 cionada à indústria. O modelo transformado, ~~na~~  
 pela interação, um elemento criativo. Solução de

Cód. 256 P.7

Em organização é preciso encontrar o mecanismo que unifique a diversidade. A integração cria alguma coisa nova.

Tipos de respostas no conflito: a lição e curricular.

Respostas curricular: (151 - Jogo de tênis). We feed ceibens raw mot etc... Cérebro: são mitologias que guardam a porta do inferno.

(A RESPOSTA CIRCULAR NOS CONFLITOS - dado para a compreensão do relacionamento, sentimentos e ações; base de integração, no conflito construtivo). Referências de um comportamento em outro. A lei da situação em Follett e em Taylor. Administradores e empregados extraem ordem da situação. Eram responsabilização valoriza o conhecimento e análise do fato. (Ler fls. 153. O *Comput* curricular, fez um contato linear a outros. PODER COM E NÃO PODER SOBRE.

b) CHESTER BARNARD: Objetivo da empresa (eficaz) e de indivíduo (eficiência).

Paralelismo incompleto entre os dois planos de objetivos (153).

c) HERBERT SIMON (estudo da decisão)

(TEORIA ADMINISTRATIVA: Teoria da racionalidade listada).





Cód. 256 P. 8

HAWTHORNE (1924-1928; 1927-1932) (Wstem Enche Company).  
Chicago.

Manual (ADM. É UMA LIDERANÇA DE PESSOAS E UMA TAREFA SOCIAL DE SERES INUMANOS ENTRE SERES HUMANOS).

Equipamento rede telefônica: 30.000 empresas em 1925 de 60 nacionalidades diferentes. Pesquisa de 1924 a 1926, 04 primeiras já entenderão a relação entre a que é iluminação e a produtividade. Observação de dois grupos (sob a mesma condição, ... iluminação).

Iluminação mais forte: ... que novo fator? Iluminação ... outras muitas fontes de que dispunha o modo de trabalho.

Exp. De ... (27-32)

CONCLUSÕES= 220

ADM. HUMANIZADA (171)

(Hierarquia, ... comunicação, decisão, liderança, planejamento, controle, coordenação).

HIERARQUIA: Hierarquia estrutural onde cargo X hierarquia humana (status).

AUTORIDADE: Incompleta a que se mostra no programa, fundada em legitimidade. Ant. na natureza psicológica, relacionada com o grau em que aceita o indivíduo. A legitimidade é apenas parte da psicologia de autoridade.

8

(1924-1926)  
(1927-1932)

HAUTHORNE (Western Electric Company), Chicago.  
Manual. (ADM é UMA LIDERANÇA DE PESSOAS  
É UMA TAREFA SOCIAL DE TERES (HUMANOS E  
OUTROS TERES HUMANOS))

Equipamento de fábrica; 30.000 operários em 1925 e  
60.000 em 1926. Início de 1924 a 1926,  
4 pesquisas, p-ntes de 1924 até 1926 e p-ntes  
de iluminação e o movimento. Observação de  
grupos (trabalho e movimento, movimento e iluminação).  
Shewhart e p-ntes: movimento e movimento de trabalho; a do  
auto teste, que não pode? Tudo em 1924 e  
grupos de trabalho e p-ntes de movimento e movimento de  
trabalho. Trabalho, EXP. DE HAUT (27-32)

CONCLUSÕES = 220

— X —

### ADM. HUMANIZADA (171)

(Hierarquia, autoridade, comunicação, decisões,  
liderança, planejamento, controle, coordenação)

- HIERARQUIA → Hierarquia estrutural ou de cargo X  
hierarquia humana (atitudes).
- AUTORIDADE → Jurisdição e p-ntes de autoridade no  
negócio, p-ntes de autoridade. Aut. a natureza  
psicológica, relaciona com o grau de p-ntes  
de autoridade e indivíduos. A legitimidade é o grau  
de p-ntes de autoridade. Trabalho

Cód. 256 P. 9

Do assentimento do indivíduo. A ilusão final.

COMUNICAÇÃO (boht WAP)

TEORIA DA DECISÃO (descentralização) e PARTICIPAÇÃO  
LIDERANÇA E GRUPO

ALANEJAMENTO (ao longo de todos os níveis).

ORÇAMENTO COMO PLANO DE ADMINISTRAÇÃO  
PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO.

REABILITAÇÃO DA DRF. FORMAL

V.S.C : OFIFFNER (193) (+++)

*New-real* (reação entre a era de *Hanthorme & e is inveets ... real humanas*)

AUTOMAÇÃO E CIBERNÉTICA

(Ilegível)

Ler pág. 199 (+++).

CONFLITO DE HIPÓTESES – PESQUISA-CONCEITOS OPERAÇÕES  
– VOLTA A TAYLOR - LEI DA SITUAÇÃO - PESQUISA MEDIANTE  
INVE – POR AMOSTRAGEM – VALIDAÇÃO - PESQUISA DE  
OPERAÇÕES E TÉCNICA DO CASO. LER CONCLUSÕES DE SIMON:  
237 E 238, PEIR. OPERACIONAL. A MATEMÁTICA  
CONCLUSÕES DA TESE: 277.

9

do assentimento ao indivíduo. A ilusão de auto-  
sua final.

COMUNICAÇÃO (both way)

→ TEORIA DA DECISÃO (Mentelogs) e PAR-  
TICIPAÇÃO

→ LIDERANÇA E GRUPO

→ PLANEJAMENTO (ao longo de todos os níveis)

→ ORÇAMENTO COMO PLANO DE ADM.

→ PRODUTIVIDADE E SATISFAÇÃO

REABILITAÇÃO DA ORG. FORMAL

U.S.C. — GIPPER (193) (+++)

New-realm (reaper into a new  
Hawthorne) — os limites de rel. humana

AUTOMACAS E LIDERANÇAS

(Inovação automática em substituição do homem)  
(LER PAÇ. 199) (+++)

CONFLITO DE HIPÓTESES — PESQUISA —

CONCEITOS OPERACIONAIS — VOLTA A

TAYLOR — LEI DA SITUAÇÃO — PESQUISA

POR MEIO DE IND. POR AMOSTRAÇÃO —

VALIDAÇÃO — PESQUISA DE OPERAÇÕES

E TÉCNICA DO CASO. LER CONCLUSÕES

DE SIMON → 237 e 238,

PÊIR. OPERACIONAL. A MATEMÁTICA

CONCLUSÕES DA TESE → 277