

Aula 00

*TRE-MS (Analista Judiciário - Área
Judiciária) Administração Pública - 2022
(Pré-Edital)*

Autor:
Rodrigo Rennó

28 de Novembro de 2021

AULA 0 : TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Olá pessoal, tudo bem?

Nessa aula, iremos cobrir o seguinte tópico:

- Teoria da administração.

Espero que gostem da aula!

Quer receber **dicas de estudo e conteúdo gratuito de Administração** em seu **e-mail**?

Cadastre-se na nossa **lista exclusiva**, no link a seguir:

<http://goo.gl/EUKHHs>



Sumário

<i>Aula 0: Teoria da administração</i>	1
<i>Formas de Contato e Acesso à Dicas e Conteúdos Gratuitos</i>	3
<i>Fórum de Dúvidas</i>	3
<i>Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno</i>	3
<i>Evolução das Teorias Administrativas</i>	5
<i>A Administração Científica</i>	5
<i>Críticas à Administração Científica</i>	7
<i>A Teoria Clássica</i>	9
<i>Burocracia</i>	13
<i>Disfunções da Burocracia</i>	17
<i>Teoria das Relações Humanas</i>	19
<i>Teoria Neoclássica</i>	22
<i>Teoria Estruturalista</i>	24
<i>Teoria dos Sistemas</i>	25
<i>Teoria Contingencial</i>	28
<i>Críticas à Teoria Contingencial</i>	30
<i>Consequências no Mundo Atual</i>	31
<i>Resumo</i>	34
<i>Questões Comentadas</i>	41
<i>Lista de Questões Trabalhadas na Aula</i>	55
<i>Gabarito</i>	60
<i>Bibliografia</i>	61

FORMAS DE CONTATO E ACESSO À DICAS E CONTEÚDOS GRATUITOS

Fórum de Dúvidas

Nós estaremos à sua disposição no **fórum de dúvidas** para tirar qualquer dúvida que possa surgir. Desta forma, fique à vontade para entrar lá e tirar suas dúvidas. Iremos respondê-las o mais rápido possível.



Canal no Telegram – www.t.me/rodrigorenno

Gostaria agora de te convidar para participar do meu **canal do Telegram**.

O **Telegram** é um aplicativo muito semelhante ao “whatsapp”. Contudo, o Telegram possui várias vantagens em relação ao “whatsapp”. As principais são as seguintes:

1. No Telegram, **as dicas e os materiais ficam sempre salvos no canal**, independente do momento que você ingressar no grupo. Assim, você vai ter acesso a tudo o que for postado no canal;
2. No Telegram, **posso mandar questões interativas e pesquisas**. Muitas vezes escolho os temas e tópicos que irei trabalhar depois de perguntar aos alunos do canal;
3. **Somente eu** (dono do canal), **posso mandar mensagens nele**. Portanto, você não ficará recebendo mensagens aleatórias de “bom dia”, “boa tarde” e “boa noite”. **Você receberá apenas conteúdos focados, diretos e objetivos.**

4. "Mas e se eu quiser participar?" - Se você quiser conversar e trocar ideias comigo ou outros alunos, você poderá participar também do grupo interno do canal, onde as mensagens são liberadas. Assim, só entra no debate interno quem quiser...

Criei esse canal no Telegram com o objetivo principal de poder estreitar a comunicação com você. Nele eu disponibilizo muitas dicas, vídeos novos, comento questões e envio conteúdos gratuitos, através de arquivos em texto, em áudio e em vídeo!



O link de acesso ao meu canal do Telegram é esse: <http://t.me/rodrigorenno>

O canal foi feito especialmente para você! Vai ser muito bom te ver por lá! 😊

Vamos para a aula?

Um grande abraço,
Rodrigo Rennó

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A Administração Científica

O estudo da Administração como uma ciência começou com as grandes mudanças trazidas pela Revolução Industrial e a crescente urbanização da sociedade moderna.

Antigamente, o processo produtivo era dominado por pequenas oficinas, em que o próprio dono observava pessoalmente a produção. Com o crescimento das cidades e a melhoria dos transportes e da comunicação, esse cenário mudou muito.

O cenário de uma oficina produzindo para uma comunidade local saiu de “cena” e entrou a grande indústria, com milhares de empregados e que fornecia seus bens para diversos países e até continentes.

Desta maneira, o mercado de trabalho e as condições de produção mudaram tremendamente. A introdução da máquina à vapor e, posteriormente, do motor à combustão levou ao processo produtivo conhecido como “produção em massa”. Com esse novo processo, a produtividade cresceu muito.

Mas existia um problema: os trabalhadores eram pouco capacitados. Em sua grande maioria, eram camponeses que tinham largado a vida no interior para buscar trabalho nas cidades. Muitos eram analfabetos. O trabalho era desgastante, braçal, e os desperdícios eram grandes, com pouca eficiência¹.

Um engenheiro, Frederick Taylor, começou a analisar esta situação e introduzir maior racionalidade e eficiência nas relações industriais. Seu livro, “*Princípios da Administração Científica*” de 1911, foi um marco no estudo da Administração².

Ele percebeu que existia uma grande falta de uniformidade nas formas de trabalho e nos métodos adotados. Cada setor utilizava uma maneira de fazer o trabalho e os supervisores não estudavam os melhores meios para realizar as tarefas³.

A solução, de acordo com Taylor, seria estudar todos os movimentos executados pelos empregados, com os tempos que levavam cada tarefa, de modo a determinar a “melhor maneira” (the one best way) de executar cada atividade. Isto ficou conhecido como o **estudo de tempos e movimentos**⁴.

1 (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

2 (Kwasnicka, 1989)

3 (Andrade & Amboni, 2011)

4 (Sobral & Peci, 2008)

Outra observação de Taylor foi a de que os funcionários, como recebiam um valor fixo por hora de trabalho, não se esforçavam⁵. A ideia de Taylor passou a ser de **pagar por** produtividade – ou por peça produzida.

Assim, Taylor dizia que um incentivo financeiro levava a uma maior motivação para o trabalho. É o que chamamos de abordagem ou conceito de **"homo economicus"** - a ideia de que a principal motivação de uma pessoa no trabalho seria a remuneração⁶.

O objetivo da Administração Científica era, portanto, a melhoria da eficiência e da produtividade⁷. Após os estudos dos tempos e movimentos, todos os empregados eram ensinados a trabalhar da mesma forma – **padronização** – e passavam a receber por produtividade.

Os princípios básicos de Taylor eram os seguintes⁸:

- ✓ O desenvolvimento de um ideal, ou melhor, de um método. Nisto está incluída a análise de cada tarefa para determinar a "melhor maneira" de fazê-la. O método mais adequado deverá ser registrado em um cartão e o empregado deverá ser pago na base do incentivo, em função de uma alta taxa de desempenho além dos padrões estabelecidos;
- ✓ A seleção e o desenvolvimento do trabalhador. Tal fato envolve a seleção científica do homem certo para o cargo e o treinamento do mesmo com o método adequado para a execução da tarefa;
- ✓ A perfeita associação do método de seleção e treinamento do trabalhador. Com isso Taylor sentiu que causaria grande revolução mental aos administradores. Os trabalhadores deveriam mostrar muita pouca resistência aos novos métodos em função do sistema de pagamento induzido;
- ✓ A grande cooperação entre supervisores e trabalhadores. Esse princípio envolve principalmente a divisão do trabalho entre supervisores e trabalhadores, com os supervisores tendo a responsabilidade de planejar, preparar e controlar o trabalho.

Assim, uma das ideias da Administração Científica foi a da **divisão do trabalho**⁹. Cada trabalhador seria responsável apenas por uma pequena etapa do trabalho global. Em vez de montar um carro inteiro, um funcionário deveria montar instalar os faróis, por exemplo.

Com isso, seria muito mais fácil treinar os funcionários e substituir um empregado demitido ou doente. A divisão de trabalho gerou o funcionário especialista – cada membro ficou especializado ao seu pequeno processo ou atividade.

Além disso, isto possibilitou a linha de montagem, processo em que cada funcionário fica disposto em uma "fila" de produção, de modo que o resultado desta linha é o produto acabado.

Abaixo, podemos ver os principais conceitos associados com a Administração Científica:

5 (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

6 (Schemerhorn Jr., 2008)

7 (Certo & Certo, 2006)

8 (Kwasnicka, 1989)

9 (Daft, 2005)

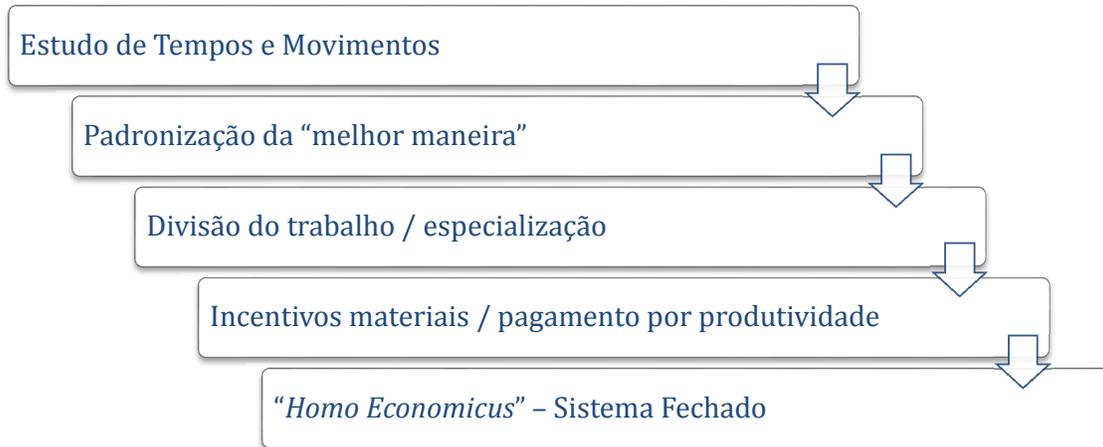


Figura 1 - Conceitos da Administração Científica

Críticas à Administração Científica

Apesar de seus avanços, o trabalho de Taylor foi muito criticado. Diversos aspectos da Administração Científica foram combatidos e revistos por autores posteriormente.

Uma das críticas concentrou-se no aspecto ligado ao indivíduo. Pouca atenção foi dada aos motivos que levam uma pessoa a ficar motivada e ao papel de liderança que deve ser exercido pelo gestor.

Além disso, a especialização, quando levada ao extremo, pode gerar uma acomodação e um desinteresse grande por parte do empregado. Todos nós trabalhamos melhor quando temos desafios, coisas para aprender. A superespecialização gerava um trabalho monótono – chato mesmo.

Outro aspecto foi a visão incompleta da organização¹⁰. Taylor estava preocupado com a produção interna da empresa, seu funcionamento. Não tinha como preocupação seus aspectos externos, como: os concorrentes, o mercado de trabalho, os governos, dentre outros fatores que podem impactar a instituição.

Desta maneira, tinha uma abordagem conhecida atualmente como de "sistema fechado", voltada para dentro. Esta abordagem tem uma dificuldade em ver as inter-relações e as influências geradas no relacionamento com as demais organizações¹¹.

Deste modo, dentre as principais críticas à Administração Científica, temos¹²:

10 (Kwasnicka, 1989)

11 (Sobral & Peci, 2008)

12 (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

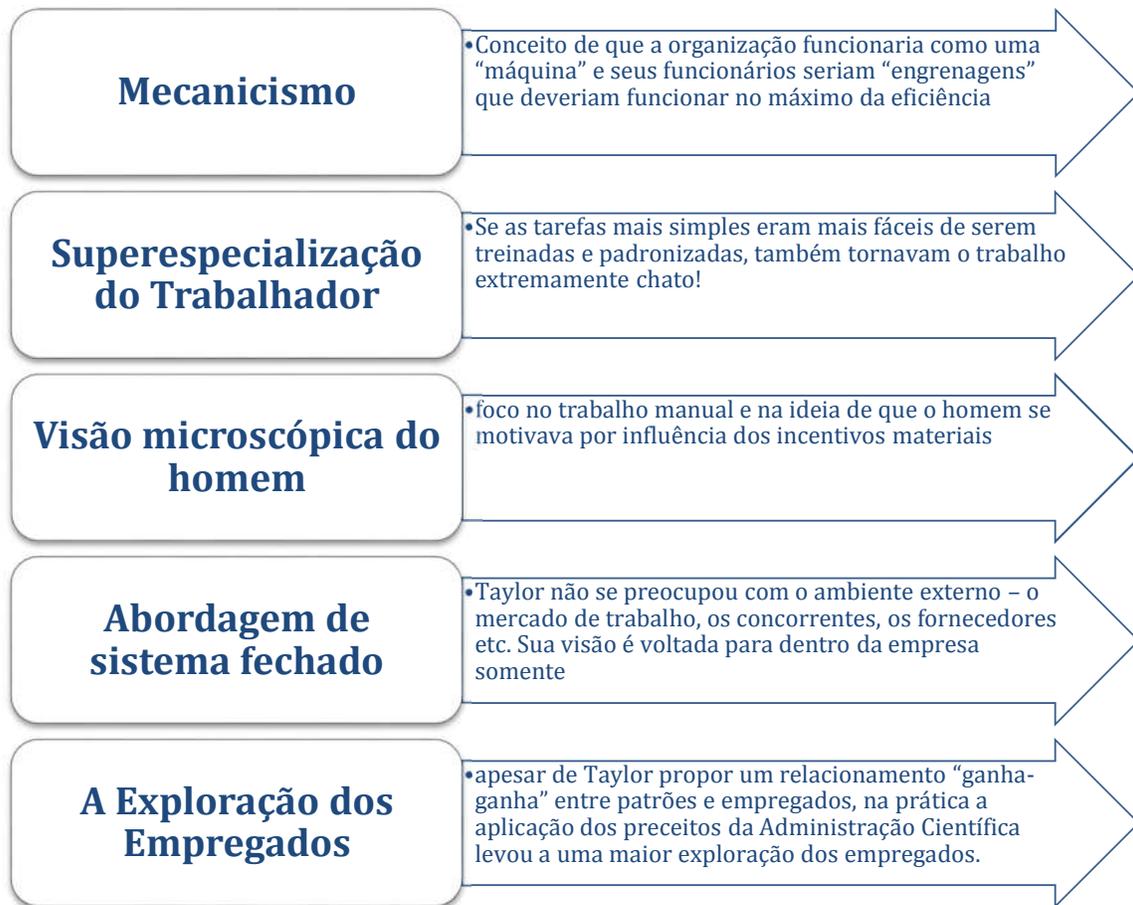


Figura 2 - Críticas à Administração Científica



(TRT-17 / PSICÓLOGO) Segundo Taylor, o trabalho de cada operário é planejado pela direção.

Comentários

Perfeito. De acordo com a Administração Científica, cada trabalhador deveria ser ensinado a trabalhar da “melhor maneira”, ou de acordo com as “melhores práticas”. As experiências anteriores dos trabalhadores não eram levadas em consideração.

Gabarito: correta

(UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR) De acordo com a teoria da administração científica, o administrador terá um papel primordial na otimização das tarefas desenvolvidas pelos empregados.

Comentários

Beleza. A tarefa do administrador na Administração Científica era exatamente focar nas tarefas (como o trabalho era executado na linha de montagem, por exemplo), de maneira que o trabalho fosse mais eficiente, gerando benefícios para os trabalhadores e os patrões.

Gabarito: correta

(MP/SE – ADMINISTRADOR) Tempo-padrão, especialização do operário e ênfase na eficiência são princípios de administração da escola

- A) neoclássica.
- B) clássica.
- C) científica.
- D) da burocracia.
- E) das relações humanas.

Comentários

O termo "tempo-padrão" mata a questão. Esta noção é relacionada diretamente com o Taylorismo, ou Administração Científica. Taylor buscava determinar a "melhor maneira" de realizar uma tarefa, de modo a aumentar a produtividade dos empregados.

Gabarito: letra C

A Teoria Clássica

A Teoria Clássica de Henry Fayol é outra das teorias administrativas (junto com a Administração Científica e a Teoria da Burocracia) classificadas dentro do que se chama: A abordagem clássica ou a Escola Clássica.

Fiquem atentos, pois muitas bancas costumam cobrar este entendimento. Assim, a Teoria Clássica não é o mesmo que a Escola Clássica de Administração, que abrange também outras teorias.

O contexto desta teoria clássica foi também o da industrialização e das mudanças nas relações de trabalho. Mas o foco foi outro! Se Taylor estava mais preocupado com a execução das tarefas, Fayol estava focado na estrutura organizacional¹³.

Fayol tinha uma visão mais ampla do trabalho de "administrar" uma organização. O objetivo dele era aumentar a eficiência das empresas através de uma melhor forma de administrá-las. Através dos estudos da departamentalização, via os departamentos como partes da estrutura da organização.

¹³ (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

Foi, portanto, um dos pioneiros no que se chamou de teóricos **fisiologistas** da administração. Assim, o escopo do trabalho do administrador foi bastante ampliado dentro da visão de Fayol¹⁴.

Ele tinha uma visão mais abrangente das organizações. Ele descreveu seis funções empresariais que as instituições em geral devem conter. Estas seriam¹⁵:

Técnica	•que hoje é muito conhecida como área de produção, relaciona-se com aspectos de produção de bens e serviços
Comercial	•denominada nos dias de hoje função de Marketing, relaciona-se com a compra, venda e permuta dos bens produzidos e consumidos pela empresa
Financeira	•relaciona-se com a busca e gerenciamento dos recursos financeiros utilizados pela empresa
Segurança	•que nos dias de hoje está relacionada na área de recursos humanos, tinha por atividade assegurar os bens das empresas e as pessoas envolvidas com a empresa
Contábil	•Como hoje, na época a função também consistia em registrar as contas efetuadas, elaborar balanço e estatísticas
Administrativa	•tem o caráter de coordenação das demais áreas. Fayol considerava essa atividade de integração da cúpula das demais funções

Figura 3 - Funções básicas da Organização

Como a função administrativa deveria coordenar as demais funções da organização, Fayol também se preocupou em detalhar o que seria o trabalho dos gestores.

Ele chamou o conjunto de atividades dos administradores de processo administrativo: as funções próprias de um administrador. De acordo com Fayol¹⁶ elas são:

¹⁴ (Rennó, 2013)

¹⁵ (Kwasnicka, 1989)

¹⁶ (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

Funções	Descrição
Prever	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;
Organizar	Constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;
Comandar	Dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;
Coordenar	Ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
Controlar	Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Para ele, cada administrador, não importando sua posição hierárquica, deveria saber utilizar cada uma destas funções administrativas em suas atividades. Ou seja, desde o presidente até um gerente subalterno.

Outra contribuição importante foi a criação dos princípios da administração¹⁷. De acordo com ele, existem **quatorze princípios gerais** da administração¹⁸:

- 1) **Divisão do trabalho:** consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;
- 2) **Autoridade e responsabilidade:** autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas;
- 3) **Disciplina:** depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos;
- 4) **Unidade de comando:** cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;
- 5) **Unidade de direção:** uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo;
- 6) **Subordinação dos interesses individuais aos gerais;**
- 7) **Remuneração do pessoal:** deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição;
- 8) **Centralização:** refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;
- 9) **Cadeia escalar:** linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo da hierarquia;
- 10) **Ordem:** um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- 11) **Equidade:** amabilidade e justiça para alcançar a lealdade dos empregados;

¹⁷ (Certo & Certo, 2006)

¹⁸ (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

- 12) **Estabilidade do pessoal:** a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;
- 13) **Iniciativa:** a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso;
- 14) **Espírito de equipe:** a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Assim como na Administração Científica, a Teoria Clássica também tinha uma abordagem de sistema fechado, pois não focava nos fatores externos da organização.

Além disso, também tinha como um princípio a ideia de que as pessoas seriam motivadas através de incentivos financeiros, ou seja, o conceito do "*homo economicus*" também estava presente.

A Teoria Clássica não se preocupou também com os aspectos ligados aos indivíduos. Aspectos como os de comunicação, de motivação, e de liderança foram pouco tratados¹⁹. Somente com a Teoria das Relações Humanas isto será melhor abordado.

Apesar disso, muito de seu trabalho ainda é utilizado nas empresas atualmente.



(ICMBO - TÉCNICO) As principais contribuições da abordagem clássica da administração se referem às preconizadas por Taylor e por Fayol. Enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos (inferiores) da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível.

Comentários

Perfeito. Enquanto a ênfase de Taylor estava na tarefa, nas atividades, o foco de Fayol estava na estrutura, nas funções que eram executadas pelos administradores. De certa forma, Taylor tinha uma visão mais "micro" do problema e Fayol uma visão mais "macro".

Gabarito: correta

(TCE-PR – ANALISTA) Os 14 princípios gerais de administração sugeridos por Fayol, e que ainda são considerados pela maioria dos administradores, têm, entre eles, um que determina que os trabalhadores nas organizações deveriam receber ordens de um "gerente" somente, para evitar conflitos e mal-entendidos. Esse princípio é o da

- a) unidade de comando.
- b) divisão do trabalho.
- c) centralização.

¹⁹ (Certo & Certo, 2006)

d) cadeia escalar.

e) equidade.

Comentários

Questão tranquila da FCC. Se só receberemos ordens de um chefe, o princípio seria exatamente o da unidade de comando, não é mesmo? Abaixo podemos ver quais são todos os princípios.

Gabarito: letra A

(ICMBIO - TÉCNICO) De acordo com Henri Fayol, planejamento, preparo, controle e execução são as funções universais da administração.

Comentários

Para Fayol, as funções administrativas seriam as seguintes²⁰:

Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;

Organizar: constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;

Comandar: dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;

Coordenar: ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;

Controlar: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Vejam que a banca deu uma “bagunçada” nos conceitos de Fayol.

Gabarito: errada

Burocracia

A teoria da burocracia foi mais uma das teorias que buscou moldar uma nova maneira de gerir uma instituição de um modo mais adequado aos novos tempos. As sociedades capitalistas modernas necessitavam de uma maneira mais racional de gerir uma organização.

Para enfrentar desafios maiores, que são normais em uma economia de mercado, as empresas precisavam maximizar seus recursos, além de ter uma maior estabilidade e previsibilidade em suas operações e processos de trabalho.

²⁰ (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

Desta maneira, Max Weber gerou esta teoria administrativa tendo como objetivo uma administração mais adequada aos novos desafios do Estado moderno e das grandes empresas, com o objetivo de combater o desperdício, a ineficiência e a corrupção²¹.

A burocracia significa, basicamente, um modelo em que o “escritório” ou os servidores de carreira seriam os “comandantes” ou detentores do poder. A base desta teoria seria a implementação de uma gestão mais racional e impessoal, visando o aumento consistente da produção. As características principais da Burocracia são:

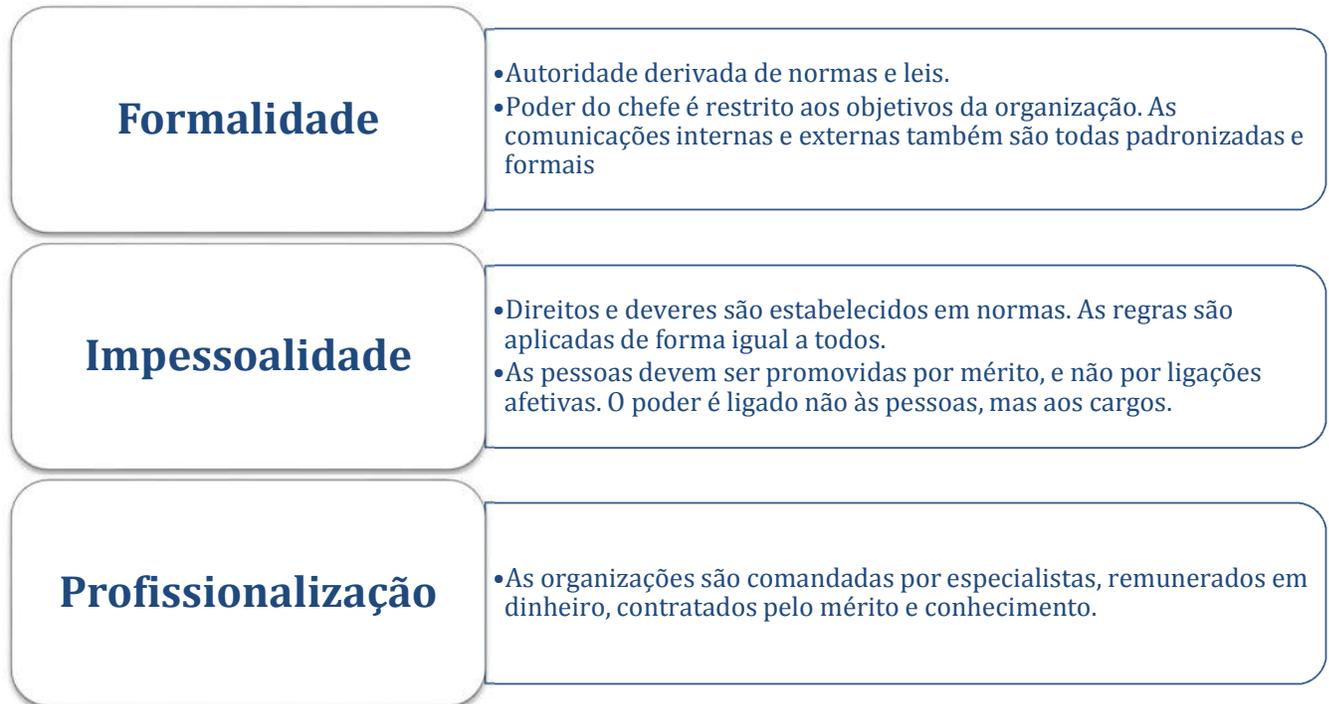


Figura 4 - Características da Burocracia

Desta forma, os administradores teriam de abandonar uma forma de administrar baseada nos costumes e no “achismo”, para basear-se em normas, regulamentos que seriam aplicados a todos, de acordo com seu cargo e função na empresa.

A meritocracia passa a ser enfatizada. Cada trabalhador deve ser contratado por seus méritos, promovido por seus resultados e ter uma carreira estruturada.

Cada funcionário seria treinado para exercer suas funções e remunerado em dinheiro (e não em honorárias, em troca de alguma benesse, etc.). A ideia é a de que o trabalho na empresa deve ser a ocupação principal do indivíduo.

Outro aspecto importante é o da impessoalidade. Este conceito foi importante para que pudéssemos evitar ao máximo as emoções no momento de tomar decisões.

²¹ (Rennó, 2013)

A ideia é a de que devemos tratar as pessoas de acordo com normas e critérios pré-definidos. A isonomia do tratamento busca, assim, a contratação das pessoas certas e a construção de um processo racional na promoção das pessoas, além de evitar favoritismos e tratamentos desiguais.

A comunicação formal teria um papel de ajudar nesta impessoalidade. Todas as informações deveriam ser transmitidas de uma maneira padronizada, com uma linguagem também harmonizada. Não deveriam existir espaços para as fofocas e para os boatos.

Esta maneira de administrar com base em normas é fundamental para outro aspecto da burocracia: a noção de hierarquia. Cada pessoa manda de acordo com o cargo – é ele quem concentra o poder. Esta também é uma teoria que dá ênfase na estrutura organizacional.

E a organização deve ser estruturada hierarquicamente, ou seja, cada nível tem a autoridade e a responsabilidade definidos em regras. Assim, seu superior tem o poder e a autoridade concedidos a ele por deter um cargo acima do seu. Desta maneira, o dever de obediência é relacionado ao cargo e não à pessoa²².

Este conceito acabou por criar empresas com diversos níveis hierárquicos, o que chamamos de estrutura verticalizada, com as decisões sendo tomadas no topo da organização e sendo transmitidas por diversos “elos” da empresa até chegar ao nível operacional.

Veja abaixo, em resumo, as **dimensões da Burocracia**²³:

²² (Andrade & Amboni, 2011)

²³ (Andrade & Amboni, 2011)

Dimensões Burocráticas	Características Básicas
Normas e Regulamentos	São regras gerais escritas, que determinam os procedimentos formais, e definem como a organização deve funcionar.
Divisão do Trabalho	É um instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau e determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo, assim, a eficiência da organização. Na organização burocrática, todo trabalho deve ser fracionado e segmentado.
Hierarquia da Autoridade	Objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização. As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide.
Relações Impessoais	A obediência é ao cargo, não à pessoa, de modo que a disciplina e as decisões não sofrem interferência alheia à racionalidade no alcance dos objetivos da organização.
Especialização da Administração	Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido.
Formalismo das Comunicações	Este procedimento objetiva adequar a documentação de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente.
Rotinas e Procedimentos	A burocracia estabelece que as regras e as normas técnicas sejam fixadas para cada cargo. O ocupante do cargo está sujeito às imposições da burocracia, não podendo agir de forma independente.
Profissionalização do Participante	Na organização burocrática, os participantes são profissionais pelos seguintes motivos: cada funcionário é um especialista no seu cargo; o funcionário é um ocupante do cargo, que é sua principal atividade; ele é escolhido por sua capacidade e competência técnica; seu tempo de permanência é indefinido; e ele é recompensado dentro da organização por sua competência, por meio de um plano de carreira.
Previsibilidade do Funcionamento	Todos os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos. Daí o caráter de previsibilidade do comportamento dos seus membros. A visão burocrática é de padronização, não havendo tratamento diferenciado.

Competência
Técnica

A seleção para admissão do funcionário é baseado no mérito técnico, sem preferências pessoais.

Figura 5 - Dimensões da Burocracia. Adaptado de: (Andrade & Amboni, 2011)

Disfunções da Burocracia

Uma das principais pegadinhas quando falamos de teoria da burocracia é a famosa confusão que as bancas tentam criar misturando as características da teoria da burocracia (seu ideal) com as disfunções da burocracia (no popular: os problemas que ocorrem na prática).

Atualmente, chamar alguém de burocrata é quase como falar mal da mãe dele! É um termo pejorativo, que reflete o desgosto com os problemas que as organizações têm ao tratar com os seus clientes.

É muito comum ouvirmos algo assim: “que burocracia dos infernos...não aguento mais isso”. Isto decorre das nossas experiências com os excessos da burocracia: o que deu de errado. Mas a burocracia foi um passo adiante em sua época, e as bancas de concurso adoram tentar pegar o candidato nestes tópicos.

O que você deve levar para sua prova é o seguinte: a teoria burocracia é um ideal. Seus problemas não fazem parte do “modelo”. Só se lembrem dos defeitos da burocracia quando a banca falar de suas disfunções, ok?

E quais são as principais disfunções? A primeira delas é a desconfiança com que são tratados os funcionários e os clientes. A ideia é a de que os empregados devem ser controlados em detalhes: com isso, os regulamentos são inúmeros e específicos.

Desenvolvem-se controles de processos e procedimentos para tentar evitar os desvios. As pessoas não têm poder de manobra, de liberdade de escolha da melhor estratégia para resolver um problema ou atender seus clientes!

Devem seguir normas, ler manuais. Se tomarem uma decisão fora do “padrão”, serão responsabilizados, mesmo que a decisão tenha resultado em uma solução inovadora.

Não é de se estranhar que o funcionário dentro deste modelo tenha medo de arriscar. Em pouco tempo, estará mais preocupado em seguir os regulamentos do que em atender bem aos seus clientes. Isto gera uma organização auto referida, voltada para dentro.

Naturalmente, este padrão de comportamento gera uma instituição rígida, sem flexibilidade para adaptar-se ao ambiente externo e aos novos desafios.

A hierarquia excessiva também gera problemas. Com uma estrutura com muitos níveis hierárquicos, a tomada de decisão fica mais lenta. Isto acontece porque muitas pessoas devem ser envolvidas para que a informação chegue ao tomador de decisão (na cúpula).

A necessidade de formalizar todas as comunicações e manualizar os processos gera também um ambiente pouco inovador. As ideias fluem com dificuldade e as resistências ao “novo” ficam muito fortes.

Além disso, os gerentes de cada área acabam perdendo a noção do todo, dos interesses da instituição, e passam a buscar somente os interesses imediatos de cada setor.

Desta maneira, as principais disfunções da Burocracia são:

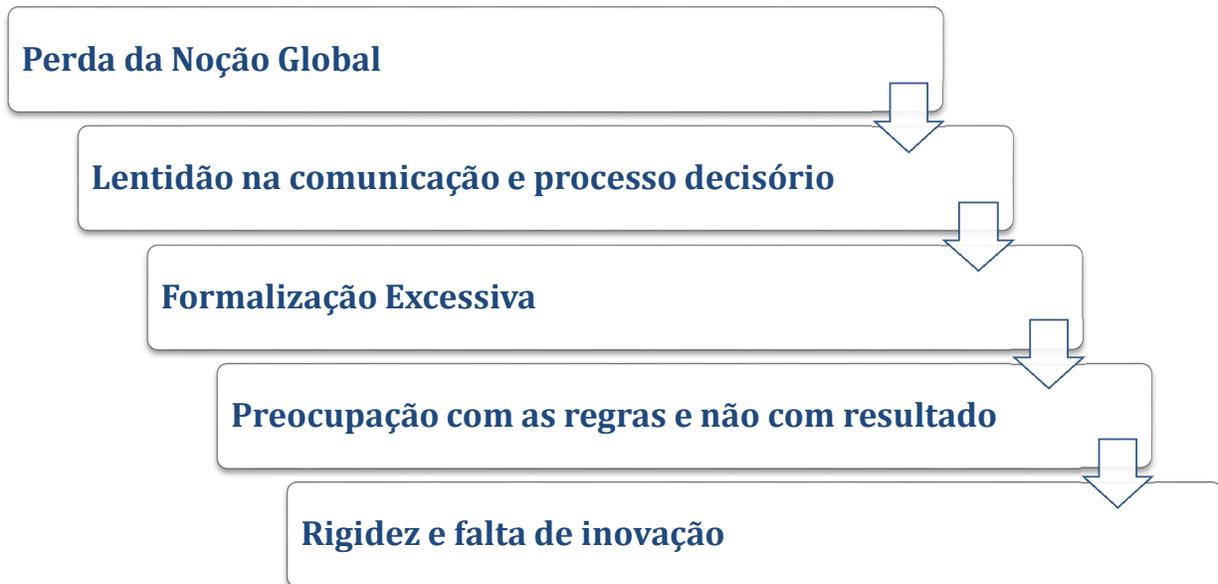


Figura 6 - disfunções da Burocracia



(UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR) Ao valorizar a meritocracia como forma de promoção, o administrador estará se pautando na teoria da burocracia.

Comentários:

Ótimo. Um dos princípios da Burocracia é exatamente a meritocracia. Normalmente só nos lembramos das disfunções da Burocracia, como o excesso de formalismo, a excessiva rigidez, o foco em procedimentos e não em resultados, etc. Mas é importante ter em mente estes princípios, pois são bastante cobrados.

Gabarito: Certo.

(TCE-PR – ANALISTA) Introduz transformações na personalidade dos seus participantes que levam à rigidez, às dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência, transformações essas responsáveis pelo que chama de disfunções ou consequências imprevistas.

Na frase acima Merton está se referindo à estrutura

- a) burocrática.
- b) de cooptação.
- c) coercitiva.
- d) ideológica.
- e) moderna.

Comentários

Robert Merton foi um dos principais críticos da teoria da burocracia. Foi ele quem popularizou o termo "disfunção burocrática" e apontou quais eram as dificuldades de aplicação prática do modelo weberiano.

Para ele, a teoria burocrática na prática leva à rigidez, à perda de uma visão global da organização, à uma dificuldade de atendimento dos clientes, à uma lentidão no processo decisório, à ineficiência, dentre outros aspectos negativos.

Gabarito: letra A

(CAMARA DOS DEPUTADOS – TÉCNICO) Para Max Weber, no modelo burocrático ideal, a escolha ou a promoção do profissional devem ser fundamentadas exclusivamente no mérito.

Comentários

Esta questão do Cespe foi um pouco polêmica. Sem dúvida, o mérito é um dos aspectos principais do modelo burocrático. Entretanto, a banca fala que este modelo é fundamentado "exclusivamente" no mérito, o que confundiu muitos candidatos.

A escolha e a promoção dos candidatos realmente ocorrem por mérito na Administração Burocrática, mesmo que seja o mérito formal (como no caso da promoção por tempo de serviço).

Gabarito: correta

Teoria das Relações Humanas

Na década de 30 do século passado, as preocupações voltaram-se para os fatores humanos que levariam a um melhor desempenho e resultado das organizações. O aumento da importância dos estudos das ciências sociais, como a Psicologia, impulsionou diversos estudos que buscavam entender a dinâmica do indivíduo no ambiente de trabalho.

A Administração Científica preocupava-se bastante com os esforços físicos dos trabalhadores, mas não tinha uma preocupação maior com outros aspectos, como necessidades psicológicas, de atenção, etc.

O resultado prático era um ambiente de trabalho “carregado”, com um relacionamento difícil e conflituoso entre funcionários e supervisores. As cargas horárias eram “pesadas” para os empregados e os acidentes de trabalho, constantes.

A própria década de 1930 foi uma época difícil. A crise da Bolsa de Nova York gerou uma depressão mundial, com reflexos no mercado de trabalho e nas relações entre os empregadores (capital) e os empregados (trabalho). A percepção geral era a de que a Escola Clássica não tinha gerado os resultados esperados pela sociedade.

Desta maneira, a Teoria das Relações Humanas buscou o aumento da produtividade através de uma atenção especial às pessoas. A noção básica era a de que os gestores deveriam entender melhor seus funcionários e adaptar as organizações aos seus empregados. Com isso, alcançariam maiores resultados²⁴.

O principal autor deste movimento foi Elton Mayo. Este professor de Harvard desenvolveu uma pesquisa que se tornou símbolo desta teoria: A experiência de Hawthorne. Esta era uma fábrica da empresa Western Electric, que foi objeto de um estudo sobre o impacto da iluminação sobre o desempenho.

A expectativa do pesquisador era a de entender os efeitos de uma melhor iluminação nos resultados do trabalho. Ou seja, a preocupação era com o aspecto fisiológico dos empregados (no caso, a capacidade de ver).

A surpresa da pesquisa foi a de que qualquer alteração (seja para aumentar a luminosidade ou diminuí-la) gerava um aumento no desempenho humano. O que ele percebeu foi que o que gerava motivação não era a iluminação, mas a atenção dos pesquisadores²⁵.

Aqueles funcionários estavam sentindo-se importantes: participantes de uma pesquisa de uma universidade conhecida. Assim, sentiram-se valorizados, tinham a percepção de que seu trabalho estava sendo considerado pela empresa. O maior esforço era uma consequência disso.

Isto mostrou que o foco nos aspectos fisiológicos tinha de ser redirecionado para os aspectos psicológicos. O papel do gestor deveria ser mais ligado ao emocional, a motivação e a liderança de seus subordinados.

Este foi o nascimento do conceito de homem social²⁶, que seria condicionado pela interação entre os grupos, e impactado diretamente pelas relações entre os colegas de trabalho, o ambiente de trabalho e com as chefias.

As principais conclusões da pesquisa de Hawthorne, que descrevem as bases da Teoria das Relações Humanas, foram²⁷:

²⁴ (Certo & Certo, 2006)

²⁵ (Daft, 2005)

²⁶ (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

²⁷ (Sobral & Peci, 2008)

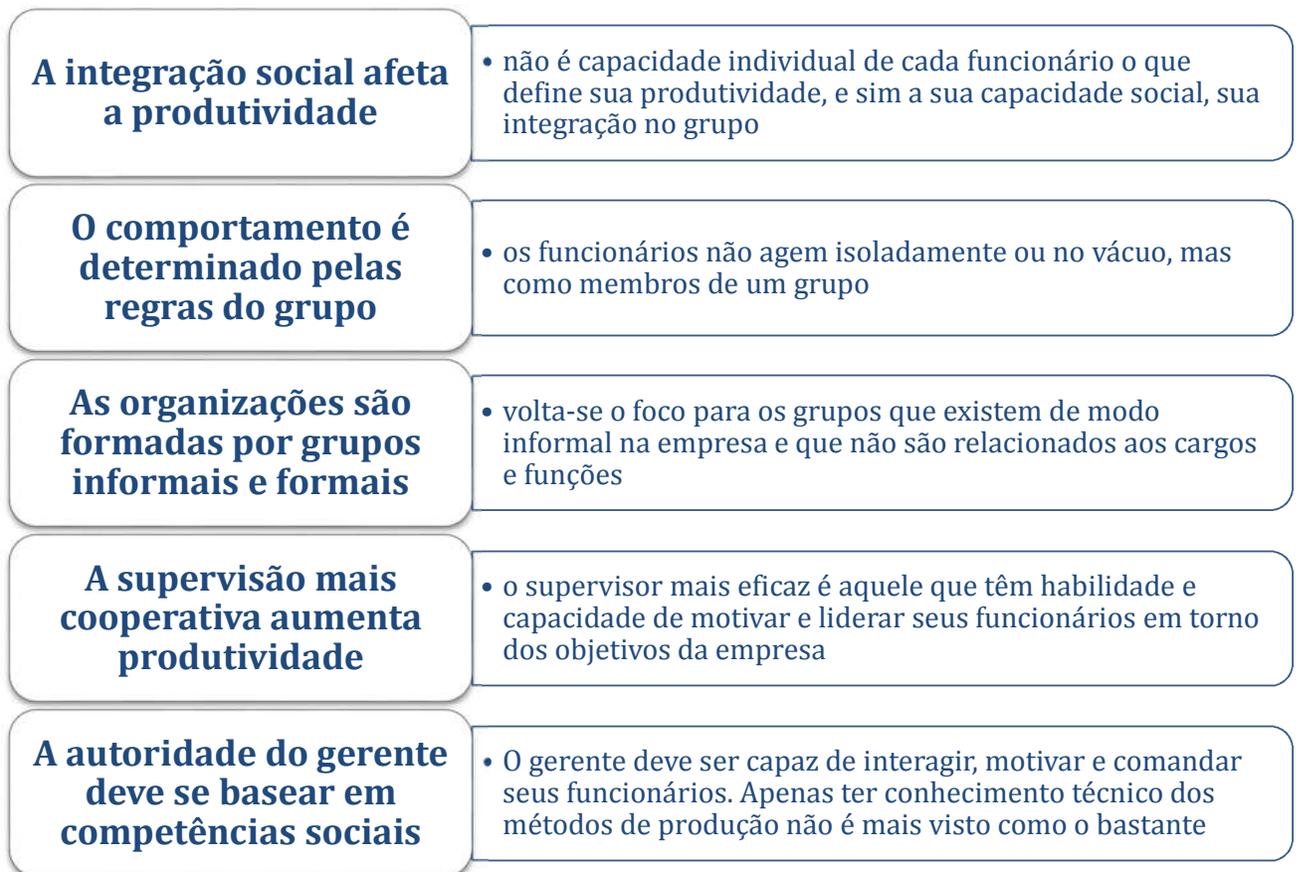


Figura 7 - Características da Teoria das Relações Humanas

Estas conclusões mudaram o foco do trabalho dos gestores: a necessidade de motivar e envolver os empregados passou a ser enfatizada. Um ambiente de trabalho mais ameno e um trabalho mais desafiador, mais gratificante, passou a ser demandado pelos funcionários²⁸.

Com isso, outros fatores deveriam ser utilizados na motivação do que apenas os incentivos financeiros.



(MTE / ADMINISTRAÇÃO) Um marco na abordagem clássica da administração foi a experiência de Hawthorne, que buscou enfatizar a importância das condições do ambiente de trabalho para obter a maior eficiência e racionalização das tarefas.

Comentários:

²⁸ (Robbins & Coulter, 1998)

O estudo de Hawthorne não buscou obter uma maior racionalização das tarefas. Este foi um dos objetivos da Administração Científica de Taylor, não da Teoria das Relações Humanas (em que está inserida a experiência de Hawthorne).

Os estudos de Hawthorne analisaram fatores que pudessem aumentar a produtividade dos trabalhadores²⁹. Os autores concluíram que a produtividade era atrelada a um melhor tratamento dos funcionários, ao funcionamento dos grupos dentro das organizações e aos aspectos psicológicos dos trabalhadores.

Desta forma, os aspectos psicológicos seriam mais importantes do que os fisiológicos.

Gabarito: Errada.

(MJ – ADMINISTRADOR) A Teoria das Relações Humanas é marcada pela introdução da aplicação de uma abordagem mais humanística na administração das organizações, em que seu foco são as pessoas, e não as tarefas.

Comentários

Perfeito. A teoria das Relações Humanas realmente trouxe uma visão mais humanística para a ciência da Administração. O foco saiu das tarefas e atividades para as pessoas.

Gabarito: correta

Teoria Neoclássica

O conceito dessa teoria Neoclássica foi introduzido no Brasil pelo Chiavenato, autor muito utilizado pelas nossas bancas. De acordo com ele mesmo, essa teoria englobaria uma série de autores que apareceram após a segunda guerra mundial, **buscando reagir contra a importância dada naquela época para as ciências do comportamento** (os estudos da abordagem comportamental, das Relações Humanas)³⁰.

Para os Neoclássicos, as teorias só têm valor quando podem ser operacionalizadas na prática. Assim, os estudos relacionados com a Teoria Neoclássica têm um foco nos aspectos práticos da Administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos.

A **Teoria Neoclássica retoma vários dos princípios da Teoria Clássica**, com uma visão mais moderna e aplicada à crescente complexidade organizacional, dando uma configuração mais ampla e flexível.

Uma das mudanças realizadas foi em relação às funções do administrador. De acordo com a Teoria Clássica, elas são: **prever, organizar, comandar, coordenar e controlar**. Seriam os chamados **POCCC**.

²⁹ (Daft, 2005)

³⁰ (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

Já a Teoria Neoclássica fez uma “releitura” dessas funções e propôs novas funções, hoje conhecidas como o processo administrativo. Estas funções seriam:

Funções	Descrição
Planejamento	Função que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los;
Organização	Função de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles;
Direção	Função relacionada com a ação, com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. Suas atividades envolvem a motivação, a liderança e a coordenação dos esforços dos trabalhadores.
Controle	Função que busca assegurar se a atividade controlada está alcançando os resultados ou objetivos desejados.

Para Chiavenato, as principais características da Teoria Neoclássica são³¹:

Características	Descrição
A ênfase na prática da administração	É uma teoria pragmática e que busca resultados concretos. Enfatiza aspectos instrumentais de administração, de forma a propor algo prático e palpável.
Reafirmação relativa dos postulados clássicos	Vários dos pressupostos clássicos são retomados e redimensionados, como: a estrutura de organização linear, funcional e linha-staff, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização, dentre outros.
Ênfase nos princípios gerais de administração	Os autores neoclássicos se preocupam em estabelecer os princípios gerais da Administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções.
Ênfase nos objetivos e nos resultados	Toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e atingir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada.
Ecletismo nos conceitos	Os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes.

³¹ (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

Outro **conceito importante para os autores neoclássicos é o de eficiência e o da eficácia**. Para eles, toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, de modo simultâneo.

A eficácia indica se a organização alcançou os objetivos e resultados desejados (fez a coisa certa, o que deveria ser feito). Já a eficiência indica se ela utilizou seus recursos da melhor maneira possível (fez do modo certo).



(CPRM - ANALISTA) Para a teoria clássica da administração, são quatro as funções do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Comentários:

A questão tem uma "pegadinha"! Estas funções do PODC são relacionadas com a Teoria Neoclássica. Já a Teoria Clássica fala das funções do POCCC: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Gabarito: Errada.

Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista apareceu como uma crítica às demais teorias anteriores. A noção principal foi a de conceber uma análise mais abrangente e completa das organizações.

O estruturalismo buscou não rejeitar as descobertas anteriores, mas sim sintetizá-las em uma só abordagem. O estudo da administração não poderia ficar restrito às pessoas (como a Teoria das Relações Humanas postulava) ou restrito às tarefas (como a Administração Científica enfatizava).

Como decorrência desta ideia de integrar as visões anteriores, um fator importante foi a busca de uma análise tanto da organização formal, que era enfatizada na teoria clássica, quanto da organização informal, presente na Teoria das Relações Humanas³².

De acordo com Kwasnicka³³,

"Ao estudarmos a organização sob a ótica estruturalista, estamos necessariamente fazendo uma análise globalizante de todos os fatores que compõem o todo organizacional".

³² (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

³³ (Kwasnicka, 1989)

Desta maneira, o conceito principal do Estruturalismo buscou uma visão mais ampla da organização, tendo em consideração todos os fatores dentro de uma só estrutura.

Assim, a teoria estaria integrando todas as teorias anteriores em apenas uma abordagem³⁴. Um dos teóricos mais associados a esta teoria foi Amitai Etzione³⁵.

Essa foi a primeira abordagem que trouxe o conceito de sistema aberto como o “modo de operação” das organizações, buscando reduzir as limitações das outras teorias. De acordo com Gouldner, existiriam dois modelos de organizações: o modelo racional e o modelo natural de organização³⁶.

O primeiro seria baseado em uma visão “para dentro”, focada nas operações internas, sem preocupar-se com as interações e interdependências entre setores e empresas diferentes. Seria o modelo racional, que teria uma visão de **sistema fechado**.

O segundo seria o modelo natural. Existiria uma preocupação com o meio externo e com as diversas interdependências e incertezas decorrentes desta situação. Seria, portanto, uma visão que traz uma preocupação com os relacionamentos com o ambiente externo. Este modelo é um modelo de **sistema aberto**.

Muitos autores classificam a teoria Estruturalista com a ideia do **homem organizacional**³⁷. Esta noção deriva da percepção de que naqueles tempos o indivíduo teria múltiplos papéis diferentes na sociedade, de acordo com o tipo de organização em que estivesse se relacionando.

De acordo com estes autores, a sociedade moderna seria uma sociedade de organizações. O homem dependeria destas organizações para tudo e nestas cumpriria uma série de “papéis” diferentes³⁸.

Teoria dos Sistemas

A Teoria de Sistemas é uma abordagem moderna, derivada dos estudos da Biologia, que é muito utilizada atualmente nas empresas e no setor público.

Seu precursor foi o biólogo Ludwig Von Bertalanffy³⁹. A teoria se propõe a analisar as organizações sob a perspectiva do ambiente, das interações entre os sistemas (ou órgãos, empresas, etc.) e os conceitos de subsistemas (sistemas dentro de outros sistemas).

³⁴ (Lima, 2005)

³⁵ (Etzione) apud (Lima, 2005)

³⁶ (Gouldner) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

³⁷ (White Jr., 1966) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

³⁸ (Prethuis, 1965) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

³⁹ (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

A Teoria dos Sistemas engloba a noção de que as organizações são **sistemas abertos**, que estão em uma constante relação com o meio ambiente externo e que são impactadas positiva ou negativamente por ele.

Para ter sucesso, um gestor deveria conhecer bem seus concorrentes, seus fornecedores, os hábitos de seus clientes, dentre outros fatores que impactam no resultado das organizações.

A ideia predominante é a de que nenhuma organização vive no "vácuo". Todos dependemos de diversos outros parceiros e organizações para termos sucesso.

Ao mesmo tempo, um setor da instituição dependerá de outros setores desta mesma organização – não existe ninguém que não dependa do trabalho dos outros para alguma coisa. Este seria o conceito de interdependência.

Afinal, um sistema seria⁴⁰,

“Um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas para alcançar um propósito ou objetivo”

O administrador deveria ter, assim, uma **visão abrangente da organização e de seus relacionamentos**. Deve ter o conhecimento de como as áreas da organização interagem e quais são as interdependências.

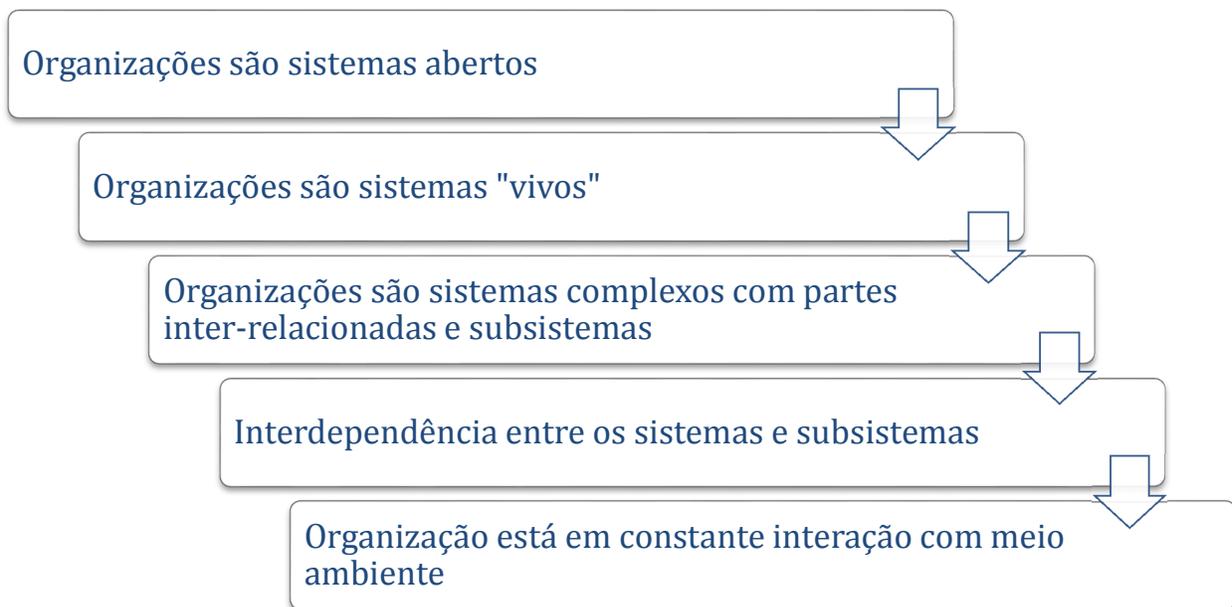


Figura 8 - Características da Teoria dos Sistemas

Os principais conceitos da teoria dos sistemas são:

⁴⁰ (Bertalanffy, 1975) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

Entrada	• se relaciona com tudo o que o sistema recebe do ambiente externo para poder funcionar
Saída	• é o que o sistema produz.
Feedback	• Retroalimentação, controle dos resultados
Sinergia	• O todo é maior do que a soma das partes
Holismo	• O sistema é um todo. Mudança em uma parte afeta as outras partes
Homeostase	• O sistema busca o equilíbrio
Equifinalidade	• objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, não existe um único modo
Entropia	• Tendência de qualquer sistema de se desintegrar
Entropia Negativa	• recarga de “energia” e recursos no sistema, evitando a desintegração
Caixa Preta	• se relaciona com um sistema em que o “interior” não é facilmente acessível

Figura 9 - Conceitos da Teoria dos Sistemas



(MTE - ADMINISTRAÇÃO) Segundo a teoria de sistemas, as funções de um sistema independem de sua estrutura.

Comentários:

Para a Teoria dos Sistemas, as funções de um sistema dependem de sua estrutura. Esta é uma das características básicas da Teoria dos Sistemas.

Uma empresa gigante, com operações em diversos países, deve se organizar de modo diferente do que uma pequena empresa, não é verdade?

Gabarito: Errada.

(SEFAZ-SP /FISCAL) Em um sistema fechado, o estado inicial é determinado pelas condições iniciais. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o estado final também o será.

Isto não é o que acontece nos sistemas abertos. Nos sistemas abertos, o mesmo estado final pode ser alcançado partindo de diferentes condições iniciais e por diferentes maneiras. Esta característica denomina-se

- a) entropia negativa.
- b) equifinalidade.
- c) homeostase.
- d) uniformidade de práticas.
- e) ciclo de eventos.

Comentários

Um sistema aberto é aquele que recebe "energia" e é impactado pelos outros sistemas do ambiente externo. Já um sistema fechado não "troca energia" com nenhum outro sistema. Esta teoria auxilia os gestores ao mostrar a eles a importância do ambiente externo no funcionamento de uma organização.

Dentro da Teoria dos Sistemas, a característica dos sistemas abertos que é relacionada com a possibilidade de alcançarmos o objetivo por caminhos diferentes é chamada de equifinalidade.

Assim, não existiria um único caminho para alcançar os objetivos organizacionais. Ou seja, uma "receita de bolo" com validade universal. O mesmo resultado poderia ser atingido por "caminhos" diferentes.

Gabarito: letra B

(INPI – ANALISTA) A teoria estruturalista das organizações constituiu-se a partir do aprofundamento dos aspectos formais da Escola Clássica, da teoria burocrática de Max Weber e da negação das contribuições da Escola das Relações Humanas.

Comentários

Negativo. O estruturalismo não rejeitou as descobertas anteriores, mas sim as sintetizou em uma só abordagem. Deste modo, o estudo da administração não ficaria restrito as pessoas (como a Teoria das Relações Humanas postulava) ou restrito as tarefas (como a Administração Científica enfatizava).

Gabarito: errada

Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, quebrou um paradigma. Para ela, **não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.**

De acordo com Carlisle⁴¹,

"Não há uma maneira melhor para planejar, não há maneira melhor de liderar, não há melhor maneira de organizar um grupo, não há melhor maneira de controlar as atividades de uma organização. O melhor conceito e técnica a ser selecionada é aquela feita após conhecer as circunstâncias que está enfrentando".

Assim, não devemos buscar uma solução única para os problemas organizacionais. Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende. Assim, tudo é relativo.

O gestor deve, antes de se decidir por um "caminho", analisar o contexto de cada empresa, visualizar cada situação específica. Além disso, os fatores que afetam cada organização não são estáveis, muito pelo contrário.

O próprio nome, contingencial, deriva do termo "contingências". E quais são as contingências que devem ser analisadas? As principais são: tamanho, tarefas envolvidas, tecnologias e o ambiente (interno e externo).

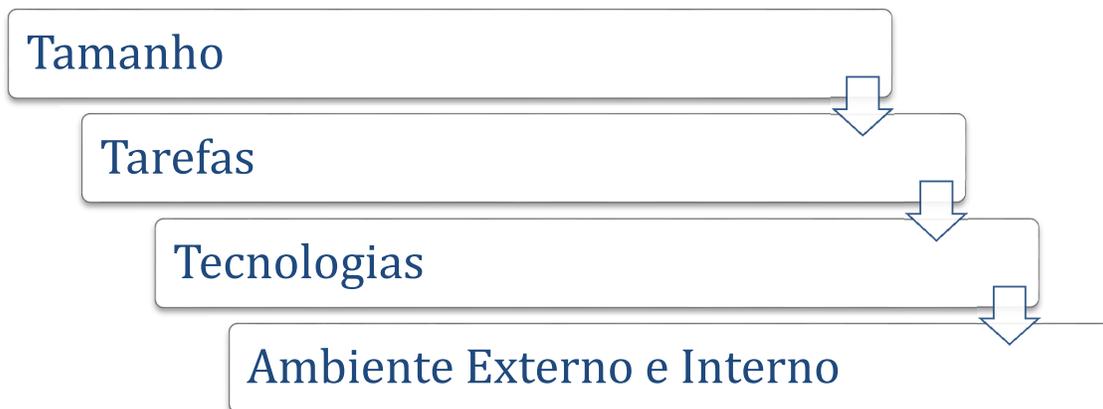


Figura 10 – Contingências principais

Desta maneira, a teoria considera que há uma relação funcional entre a organização (o sistema) e o ambiente. E as variáveis poderiam ser classificadas como dependentes e independentes.

As variáveis dependentes seriam aquelas que existem "dentro" da instituição. Já as variáveis independentes estariam situadas no ambiente externo.

Os fatores internos da empresa seriam as variáveis dependentes do que viesse a ocorrer no ambiente externo, que seriam as variáveis independentes⁴².

⁴¹ (Carlisle) apud (Kwasnicka, 1989)

⁴² (Rennó, 2013)

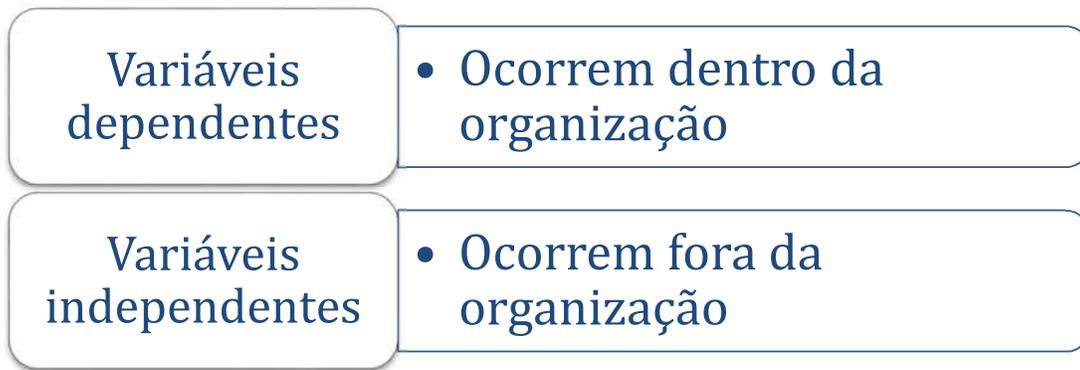


Figura 11 - Variáveis dependentes e independentes

Outro conceito seria o de que existem diversas formas que podem ser utilizadas para que uma organização alcance seus objetivos – não existe somente uma solução, um caminho.

O administrador deve buscar o constante ajuste entre sua organização e seu meio, suas contingências⁴³. O “pano de fundo” da teoria da contingência é a de que o mundo é complexo. Não devemos nos ater a soluções universais, mas sim entender que cada situação pode merecer uma solução diferente.

Portanto, **um bom gestor deve adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.**

Críticas à Teoria Contingencial

Apesar disso, de certa forma a teoria acabou “caindo” em um relativismo exagerado. Assim, **para a Teoria da Contingência tudo depende!** Não existem soluções gerais que possam ser utilizadas por todos.

Muitos críticos criticam este relativismo e sugerem que, por consequência, a teoria não teria assim utilização prática, pois as contingências que influenciam o contexto de uma empresa são inúmeras.

Tendo como base esta teoria, o trabalho que um gestor teria para tomar a decisão sobre qual caminho deve ser seguido pode ser muito difícil e complexo.

⁴³ (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

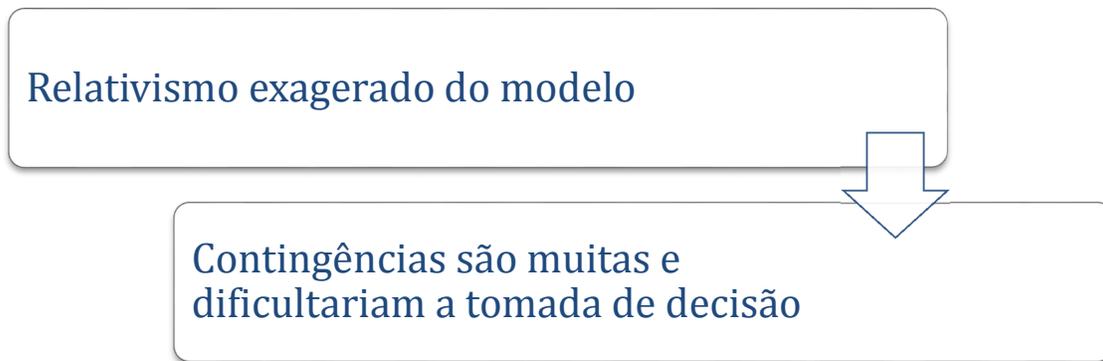


Figura 12 - Críticas à Teoria da Contingência

Consequências no Mundo Atual

Esta teoria abriu os olhos de muitos gestores e teóricos da Administração para a maior complexidade do ambiente de negócios atual. As sociedades modernas já não permitem uma visão “mecanicista” das organizações.

Desta forma, as organizações devem ser muito mais ágeis e flexíveis para que possam se adaptar a qualquer mudança neste ambiente, seja de ordem tecnológica, regulatória, ou de mercado.

As organizações em rede são um exemplo das novas configurações que apareceram com base nestes conceitos. O ambiente seria uma rede formada por diversas organizações interligadas⁴⁴.

Nestas organizações em rede, as empresas ou órgãos públicos buscam parcerias com outros entes, ao invés de buscar “fazer tudo sozinha”.

A relação deixa de ser hierárquica para tornar-se uma parceria de negócios. Troca-se comando por flexibilidade. Não temos mais o controle direto sobre a execução de uma atividade, por exemplo, mas podemos alterar nosso portfólio de produtos e serviços com uma velocidade muito maior do que antes.

Se tivermos uma mudança nos hábitos dos nossos clientes, podemos contratar outro parceiro mais facilmente do que seria uma mudança em nossas fábricas, por exemplo.



⁴⁴ (Motta & Vasconcelos, 2004)

(CAPES – ANALISTA) A abordagem contingencial mostra que as influências que o ambiente externo das organizações exerce no ambiente interno não geram mudanças e, por isso, não exigem tratamento diferenciado.

Comentários

Questão bem tranquila, não é mesmo? A abordagem contingencial diz que tanto o ambiente interno quanto o externo são mutáveis e dinâmicos.

Assim sendo, o gestor deve sempre analisar o contexto envolvido antes de tomar decisões. Não existe dentro da teoria contingencial, como a questão deixa entender, um tratamento diferenciado ao ambiente externo.

O gestor deve buscar o constante ajuste entre sua organização e seu meio, suas contingências.

Gabarito: errada

(TCE-PR – ANALISTA) Na teoria da Contingência, as características ambientais funcionam como

- a) características organizacionais.
- b) interação entre si.
- c) variáveis independentes.
- d) variáveis dependentes.
- e) sistema aberto.

Comentários

De acordo com a Teoria da Contingência, todas as variáveis externas são consideradas variáveis independentes. Já as técnicas administrativas são consideradas variáveis dependentes.

Isto ocorre porque as decisões tomadas dentro da empresa (variáveis dependentes) deverão observar o contexto externo (variáveis independentes).

Basicamente, o que acontece no mundo exterior não “depende” do que acontece na empresa, mas o contrário não é verdadeiro – o que é feito na empresa “depende” de como está o mundo exterior.

Gabarito: letra C

(TCE-SC - AUDITOR) Segundo a teoria contingencial, não há modelo organizacional exclusivo nem modelo melhor que outro porque as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidados, de administração e tratamento adequados ao tipo de atividade que desempenhem e ao ambiente em que se encontrem.

Comentários

Para a Teoria Contingencial não existe uma melhor maneira de administrar, um modelo ou uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende. Assim, tudo é relativo. Portanto, um bom gestor deve adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Gabarito: correta

RESUMO

Evolução das Teorias Administrativas

Administração Científica

- Frederick Taylor, em "Princípios da Administração Científica" de 1911, aborda:
- Estudo de Tempos e Movimentos
- Padronização da "melhor maneira"
- Divisão do trabalho / especialização
- Incentivos materiais / pagamento por produtividade
- "Homo Economicus" – Sistema Fechado

Críticas à Administração Científica

- Pouca atenção foi dada aos motivos que levam uma pessoa a ficar motivada e ao papel de liderança que deve ser exercido pelo gestor.
- A especialização, quando levada ao extremo, pode gerar uma acomodação e um desinteresse grande por parte do empregado.
- Visão incompleta da organização
- Não tinha como preocupação seus aspectos externos, como: os concorrentes, o mercado de trabalho, os governos, dentre outros fatores que podem impactar a instituição.
- Tinha uma abordagem conhecida atualmente como de "sistema fechado", voltada para dentro. Esta abordagem tem uma dificuldade em ver as inter-relações e as influências geradas no relacionamento com as demais organizações

Teoria Clássica

A Teoria Clássica de Henry Fayol é outra das teorias administrativas (junto com a Administração Científica e a Teoria da Burocracia) classificadas dentro do que se chama: A abordagem clássica ou a Escola Clássica.

Funções básicas da Organização

Técnica	Que hoje é muito conhecida como área de produção, relaciona-se com aspectos de produção de bens e serviços
Comercial	Denominada nos dias de hoje função de Marketing, relaciona-se com a compra, venda e permuta dos bens produzidos e consumidos pela empresa
Financeira	Relaciona-se com a busca e gerenciamento dos recursos financeiros utilizados pela empresa

Segurança	Que nos dias de hoje está relacionada na área de recursos humanos, tinha por atividade assegurar os bens das empresas e as pessoas envolvidas com a empresa
Contábil	Como hoje, na época a função também consistia em registrar as contas efetuadas, elaborar balanço e estatísticas
Administrativa	Tem o caráter de coordenação das demais áreas. Fayol considerava essa atividade de integração da cúpula das demais funções

Como a função administrativa deveria coordenar as demais funções da organização, Fayol também se preocupou em detalhar o que seria o trabalho dos gestores.

Funções	Descrição
Prever	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;
Organizar	Constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;
Comandar	Dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;
Coordenar	Ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
Controlar	Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Assim como na Administração Científica, a Teoria Clássica também tinha uma abordagem de sistema fechado, pois não focava nos fatores externos da organização.

Também tinha como um princípio a ideia de que as pessoas seriam motivadas através de incentivos financeiros.

Não se preocupou também com os aspectos ligados aos indivíduos. Aspectos como os de comunicação, de motivação, e de liderança foram pouco tratados.

Burocracia

Max Weber gerou esta teoria administrativa tendo como objetivo uma administração mais adequada aos novos desafios do Estado moderno e das grandes empresas, com o objetivo de combater o desperdício, a ineficiência e a corrupção.

A base desta teoria seria a implementação de uma gestão mais racional e impessoal, visando o aumento consistente da produção. As características principais da Burocracia são:

Formalidade	Autoridade derivada de normas e leis.
--------------------	---------------------------------------

		Poder do chefe é restrito aos objetivos da organização. As comunicações internas e externas também são todas padronizadas e formais.
Impessoalidade		Direitos e deveres são estabelecidos em normas. As regras são aplicadas de forma igual a todos. As pessoas devem ser promovidas por mérito, e não por ligações afetivas.
Profissionalização		As organizações são comandadas por especialistas, remunerados em dinheiro, contratados pelo mérito e conhecimento.
		<ul style="list-style-type: none"> • A meritocracia passa a ser enfatizada • Cada funcionário seria treinado para exercer suas funções e remunerado em dinheiro • Isonomia do tratamento • A comunicação formal teria um papel de ajudar nesta impessoalidade • A organização deve ser estruturada hierarquicamente
Dimensões Burocráticas		Características Básicas
Normas e Regulamentos	e	São regras gerais escritas, que determinam os procedimentos formais, e definem como a organização deve funcionar.
Divisão do Trabalho		Na organização burocrática, todo trabalho deve ser fracionado e segmentado.
Hierarquia e Autoridade	da	As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide.
Relações Impessoais		A obediência é ao cargo, não à pessoa, de modo que a disciplina e as decisões não sofrem interferência alheia à racionalidade no alcance dos objetivos da organização.
Especialização e Administração	da	Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido.
Formalismo e Comunicações	das	Este procedimento objetiva adequar a documentação de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente.
Rotinas e Procedimentos	e	A burocracia estabelece que as regras e as normas técnicas sejam fixadas para cada cargo.

Profissionalização do Participante	Cada funcionário é um especialista no seu cargo; o funcionário é um ocupante do cargo, que é sua principal atividade; ele é escolhido por sua capacidade e competência técnica; seu tempo de permanência é indefinido; e ele é recompensado dentro da organização por sua competência, por meio de um plano de carreira.
Previsibilidade do Funcionamento	Todos os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos.
Competência Técnica	A seleção para admissão do funcionário é baseada no mérito técnico.

Disfunções da Burocracia

- Desconfiança com que são tratados os funcionários e os clientes
- Hierarquia excessiva
- A necessidade de formalizar todas as comunicações e manualizar os processos gera também um ambiente pouco inovador.
- Gerentes de cada área acabam perdendo a noção do todo, dos interesses da instituição, e passam a buscar somente os interesses imediatos de cada setor.

Teoria das Relações Humanas

Buscou o aumento da produtividade através de uma atenção especial às pessoas. A noção básica era a de que os gestores deveriam entender melhor seus funcionários e adaptar as organizações aos seus empregados. Com isso, alcançariam maiores resultados.

O principal autor deste movimento foi Elton Mayo.

A Experiência de Hawthorne

Mostrou que o foco nos aspectos fisiológicos tinha de ser redirecionado para os aspectos psicológicos. O papel do gestor deveria ser mais ligado ao emocional, a motivação e a liderança de seus subordinados.

Este foi o nascimento do conceito de homem social, que seria condicionado pela interação entre os grupos, e impactado diretamente pelas relações entre os colegas de trabalho, o ambiente de trabalho e com as chefias.

Teoria Neoclássica

- Foi introduzido no Brasil por Chiavenato
- Essa teoria englobaria uma série de autores que apareceram após a segunda guerra mundial, buscando reagir contra a importância dada naquela época para as ciências do comportamento
- A Teoria Neoclássica retoma vários dos princípios da Teoria Clássica
- Fez uma "releitura" dessas funções e propôs novas funções, hoje conhecidas como o processo administrativo.

<ul style="list-style-type: none"> • Outro conceito importante para os autores neoclássicos é o de eficiência e o da eficácia. Para eles, toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, de modo simultâneo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • A ênfase na prática da administração 	É uma teoria pragmática e que busca resultados concretos.
<ul style="list-style-type: none"> • Reafirmação relativa dos postulados clássicos 	Vários dos pressupostos clássicos são retomados e redimensionados, como: a estrutura de organização linear, funcional e linha-staff, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização, dentre outros.
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos princípios gerais de administração 	Os autores neoclássicos se preocupam em estabelecer os princípios gerais da Administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções.
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos objetivos e nos resultados 	Toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e atingir resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Eclétismo nos conceitos 	Os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes.

Teoria Estruturalista

Apareceu como uma crítica às demais teorias anteriores.

O estruturalismo buscou não rejeitar as descobertas anteriores, mas sim sintetizá-las em uma só abordagem. O estudo da administração não poderia ficar restrito as pessoas (como a Teoria das Relações Humanas postulava) ou restrito as tarefas (como a Administração Científica enfatizava).

Essa foi a primeira abordagem que trouxe o conceito de sistema aberto como o “modo de operação” das organizações, buscando reduzir as limitações das outras teorias. De acordo com Gouldner, existiriam dois modelos de organizações: o modelo racional e o modelo natural de organização.

O primeiro seria baseado em uma visão “para dentro”, focada nas operações internas, sem preocupar-se com as interações e interdependências entre setores e empresas diferentes.

O segundo seria o modelo natural. Existiria uma preocupação com o meio externo e com as diversas interdependências e incertezas decorrentes desta situação.

Teoria dos Sistemas

A Teoria de Sistemas é uma abordagem moderna, derivada dos estudos da Biologia.

Se propõe a analisar as organizações sob a perspectiva do ambiente, das interações entre os sistemas (ou órgãos, empresas, etc.) e os conceitos de subsistemas (sistemas dentro de outros sistemas).

Engloba a noção de que as organizações são sistemas abertos, que estão em uma constante relação com o meio ambiente externo e que são impactadas positiva ou negativamente por ele. O administrador deveria ter, assim, uma visão abrangente da organização e de seus relacionamentos.

Principais Conceitos da Teoria dos Sistemas

Entrada	Se relaciona com tudo o que o sistema recebe do ambiente externo para poder funcionar
Saída	É o que o sistema produz
Feedback	Retroalimentação, controle dos resultados
Sinergia	O todo é maior do que a soma das partes
Holismo	O sistema é um todo. Mudança em uma parte afeta as outras partes
Homeostase	O sistema busca o equilíbrio
Equifinalidade	Objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, não existe um único modo
Entropia	Tendência de qualquer sistema de se desintegrar
Entropia Negativa	Recarga de "energia" e recursos no sistema, evitando a desintegração
Caixa Preta	Se relaciona com um sistema em que o "interior" não é facilmente acessível

Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, quebrou um paradigma. Para ela, não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação. Assim, não devemos buscar uma solução única para os problemas organizacionais. Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende, tudo é relativo.

As principais são: tamanho, tarefas envolvidas, tecnologias e o ambiente (interno e externo).

As variáveis dependentes seriam aquelas que existem "dentro" da instituição. Já as variáveis independentes estariam situadas no ambiente externo.

Outro conceito seria o de que existem diversas formas que podem ser utilizadas para que uma organização alcance seus objetivos – não existe somente uma solução, um caminho.

Críticas à Teoria Contingencial

Para a Teoria da Contingência tudo depende. Não existem soluções gerais que possam ser utilizadas por todos. Muitos críticos criticam este relativismo e sugerem que, por consequência, a teoria não teria assim utilização prática, pois as contingências que influenciam o contexto de uma empresa são inúmeras.

Consequências no Mundo Atual

Esta teoria abriu os olhos de muitos gestores e teóricos da Administração para a maior complexidade do ambiente de negócios atual. As sociedades modernas já não permitem uma visão “mecanicista” das organizações.

Desta forma, as organizações devem ser muito mais ágeis e flexíveis para que possam se adaptar a qualquer mudança neste ambiente, seja de ordem tecnológica, regulatória, ou de mercado.

QUESTÕES COMENTADAS



1. (CESPE – TJ-PA – ANALISTA - 2020)

A abordagem da administração orientada pelo entendimento de que as características ambientais condicionam as características organizacionais é baseada na teoria

- a) clássica.
- b) das relações humanas.
- c) da burocracia.
- d) neoclássica.
- e) da contingência.

Comentários

A importância das características do ambiente só começa a aparecer nas teorias mais modernas. Teorias tradicionais como a de Taylor (científica) e de Fayol (clássica) têm uma visão de sistema fechado.

A teoria da burocracia tem um foco na estrutura e a teoria neoclássica tem foco na estrutura também. Dentro das alternativas, a única teoria com um foco no ambiente é a teoria da contingência.

Gabarito: letra E

2. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

Os estudos da Escola das Relações Humanas concluíram que o nível de produção é determinado pela capacidade física ou fisiológica do trabalhador, pelo seu comprometimento com o grupo de trabalho e pelas recompensas e sanções sociais, como consideração e respeito.

Comentários

A questão está errada, pois a escola das relações humanas de Mayo não concluiu pela importância dos aspectos fisiológicos. Assim, a capacidade física não é um elemento visto por ele como relevante na produtividade. O foco está nas pessoas e no funcionamento dos grupos.

Gabarito: errada

3. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

A abordagem contingencial é voltada para a estrutura organizacional, enquanto a abordagem neoclássica ocupa-se da tecnologia.

Comentários

A abordagem contingencial tem um foco no ambiente. Por outro lado, a abordagem neoclássica tem uma ênfase na estrutura.

Gabarito: errada

4. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

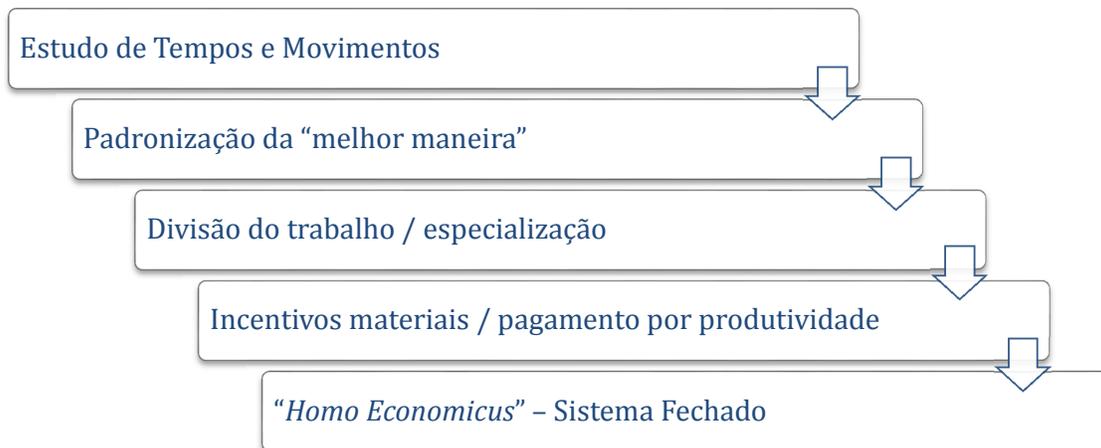
A Escola da Administração Científica deu ênfase, entre outros aspectos, à análise do trabalho e aos estudos de tempos e movimentos como forma de racionalizar a execução das tarefas pelos operários; além disso, contemplou algumas ações típicas de administração de recursos humanos, como o desenho de cargos, os incentivos salariais e os prêmios por produção.

Comentários

A questão está perfeita. Os princípios básicos de Taylor eram os seguintes⁴⁵:

- ✓ O desenvolvimento de um ideal, ou melhor, de um método. Nisto está incluída a análise de cada tarefa para determinar a “melhor maneira” de fazê-la. O método mais adequado deverá ser registrado em um cartão e o empregado deverá ser pago na base do incentivo, em função de uma alta taxa de desempenho além dos padrões estabelecidos;
- ✓ A seleção e o desenvolvimento do trabalhador. Tal fato envolve a seleção científica do homem certo para o cargo e o treinamento do mesmo com o método adequado para a execução da tarefa;
- ✓ A perfeita associação do método de seleção e treinamento do trabalhador. Com isso Taylor sentiu que causaria grande revolução mental aos administradores. Os trabalhadores deveriam mostrar muita pouca resistência aos novos métodos em função do sistema de pagamento induzido;
- ✓ A grande cooperação entre supervisores e trabalhadores. Esse princípio envolve principalmente a divisão do trabalho entre supervisores e trabalhadores, com os supervisores tendo a responsabilidade de planejar, preparar e controlar o trabalho.
- ✓ A racionalização da execução das tarefas, a divisão do trabalho e o pagamento por produtividade estão todos na Administração Científica. Abaixo, podemos ver os principais conceitos associados com a Administração Científica:

45 (Kwasnicka, 1989)



Gabarito: certa

5. (CESPE – TCE-RO – AUDITOR - 2019)

A teoria da administração científica, formulada por Frederick W. Taylor e outros, entre 1890 e 1930, buscava determinar cientificamente os melhores métodos de se realizar qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os empregados das organizações. Acerca dessa teoria, assinale a opção correta.

- a) Taylor desenvolveu um plano de três posições em que um empregado poderia, ao mesmo tempo, fazer suas tarefas atuais, preparar-se para um trabalho imediatamente superior e treinar seu sucessor.
- b) Um dos princípios no qual Taylor fundamentou sua teoria consiste na ideia de que a seleção de empregados deveria se dar com base em métodos científicos para que uma tarefa a ser realizada ficasse a cargo de alguém mais bem habilitado.
- c) Visando acompanhar o progresso de cada empregado, planejar e rever formalmente os custos e o andamento da produção, Taylor criou um sistema de gráficos para a programação da produção.
- d) Taylor investigou e sistematizou o comportamento do administrador em funções organizacionais e na organização como um todo.
- e) Taylor estabeleceu sua doutrina de administração com ênfase na visão do ser humano racional e social, motivado pelos ganhos financeiros e pelas relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho.

Comentários

A letra A está errada, pois Taylor não mencionava em seus trabalhos esse plano de três posições. Já a letra B está correta. Ele buscava a seleção científica do homem certo para o cargo e o treinamento do mesmo com o método adequado para a execução da tarefa.

A letra C está também errada. Esse gráfico para a programação da produção não estava nos trabalhos dele.

Já a letra D está alinhada aos trabalhos de Henry Fayol e sua teoria clássica. Por fim, a visão de Taylor era a do Homo Economicus, não uma visão do homem social como a banca descreve.

Gabarito: letra B

6. (CESPE - EBSEERH – ANALISTA- 2018)

Em relação ao estilo de direção, a descentralização das decisões e a delegação de tarefas caracterizam o estilo de direção preconizado pela administração científica de Taylor.

Comentários

Taylor não postulava a descentralização, pelo contrário. Ele dizia que a tarefa seria planejada pelos gestores (através de estudos de tempos e movimentos) e padronizada. Os trabalhadores teriam de cumprir diretivas dos seus chefes, seguir a “melhor maneira” de executar as tarefas.

Gabarito: errada

7. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)

São princípios inerentes à administração pública burocrática: a impessoalidade, o formalismo e a hierarquia funcional.

Comentários

Todos estes aspectos citados pela banca fazem parte realmente do modelo burocrático. Veja abaixo, em resumo, as características da Burocracia:

Formalidade	Impessoalidade	Profissionalismo
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridade é expressa em leis; • Comunicação é padronizada; • Controle de Procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Isonomia no tratamento; • Meritocracia; • Racionalidade; • Sistema legal e econômico previsível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comando é dos especialistas; • Remuneração em dinheiro; • Administrador é especialista - noção de carreira; • Hierarquia.

Figura 13 - Características da Burocracia

Gabarito: correta

8. (CESPE – CAGE-RS - AUDITOR - 2018)

De acordo com as concepções iniciais de Max Weber, são características da burocracia

- a) o excesso de regras, a subjetividade e o mecanicismo.
- b) o individualismo, os registros escritos e a estrutura orgânica.
- c) a racionalidade, o compromisso profissional e a hierarquia de autoridade.
- d) a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade.
- e) a informalidade das comunicações, a impessoalidade o profissionalismo.

Comentários

A questão trata da teoria da Burocracia. Veja abaixo, em resumo, as características da Burocracia:

Formalidade	Impessoalidade	Profissionalismo
<ul style="list-style-type: none"> • Autoridade é expressa em leis; • Comunicação é padronizada; • Controle de Procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Isonomia no tratamento; • Meritocracia; • Racionalidade; • Sistema legal e econômico previsível. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comando é dos especialistas; • Remuneração em dinheiro; • Administrador é especialista - noção de carreira; • Hierarquia.

Figura 14 - Características da Burocracia

A letra A está errada, pois o excesso de regras é uma disfunção da burocracia, não uma característica da teoria. Além disso, a teoria da burocracia busca a objetividade, não a subjetividade na gestão.

A letra B está igualmente errada. A burocracia não prega o individualismo, nem a uma estrutura orgânica (seria a mecanicista). Já a letra C está correta e é o nosso gabarito.

A letra D está errada, pois a burocracia não é flexível. Por fim, a letra E está equivocada porque não temos uma informalidade nas comunicações – é o contrário.

Gabarito: letra C

9. (CESPE - EBSEH - ANALISTA - 2018)

De acordo com a teoria da contingência, organizações flexíveis e adaptáveis funcionam de forma mais eficiente e efetiva nos dias de hoje.

Comentários

Perfeito. A teoria das contingências é mais adequada aos tempos modernos, com muitas mudanças no ambiente corporativo e tecnológico.

Para ela, não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Gabarito: correta

10. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

A administração científica elege uma única forma de se executar uma tarefa, com o intuito de que a especificação seja o meio ideal para maximização de eficiência.

Comentários

Taylor, o autor da Administração Científica, percebeu que existia uma grande falta de uniformidade nas formas de trabalho e nos métodos adotados. Cada setor utilizava uma maneira de fazer o trabalho e os supervisores não estudavam os melhores meios para realizar as tarefas⁴⁶.

A solução, de acordo com ele, seria estudar todos os movimentos executados pelos empregados, com os tempos que levavam cada tarefa, de modo a determinar a “melhor maneira” (the one best way) de executar cada atividade. Isto ficou conhecido como o **estudo de tempos e movimentos**⁴⁷.

Gabarito: correta

11. (CESPE – EMAP - ANALISTA – 2018)

O estudo de tempos e movimentos é base atual para a organização de um almoxarifado tanto em órgãos públicos quanto em empresas.

Comentários

A questão é bem capciosa. A nossa primeira reação a ler essa questão pode ser a de rejeitar a adequação da teoria científica nos dias atuais. Só que existem situações em que podemos sim utilizar alguns dos seus conceitos.

O caso citado pela banca seria um deles. A operação de um almoxarifado busca a eficiência no fluxo de materiais e o estudo de tempos e movimentos poderia sim ser utilizado, mesmo em

⁴⁶ (Andrade & Amboni, 2011)

⁴⁷ (Sobral & Peci, 2008)

almoxarifados automatizados. A divisão de trabalho e a linha de produção são também conceitos utilizados em diversas organizações.

Gabarito: correta

12. (CESPE – EBSEH - ANALISTA – 2018)

As primeiras teorias da administração, a exemplo da administração científica, focavam em delimitar tarefas e garantir sua execução, enquanto abordagens mais complexas, a exemplo da contingência, focam em elementos ligados ao ambiente de atuação.

Comentários

A administração científica estava focada nas tarefas, em aumentar a eficiência dos trabalhadores, através do estudo dos tempos e movimentos. Após os estudos dos tempos e movimentos, todos os empregados eram ensinados a trabalhar da mesma forma – **padronização** – e passavam a receber por produtividade.

Já a Teoria Contingencial, por exemplo, postula que não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

De acordo com Carlisle⁴⁸,

"Não há uma maneira melhor para planejar, não há maneira melhor de liderar, não há melhor maneira de organizar um grupo, não há melhor maneira de controlar as atividades de uma organização. O melhor conceito e técnica a ser selecionada é aquela feita após conhecer as circunstâncias que está enfrentando".

Deste modo, a frase está perfeita.

Gabarito: correta

13. (CESPE – SEDF - PROFESSOR – 2017)

Os pressupostos teóricos da administração científica visam contribuir diretamente para a maior eficiência dos processos produtivos, incluindo a redução dos custos de produção.

Comentários

A busca por eficiência é uma ideia central dos estudos de Frederick Taylor. O objetivo da Administração Científica era a melhoria da eficiência e da produtividade⁴⁹. Após os estudos dos tempos e movimentos, todos os empregados eram ensinados a trabalhar da mesma forma – **padronização** – e passavam a receber por produtividade.

⁴⁸ (Carlisle) apud (Kwasnicka, 1989)

⁴⁹ (Certo & Certo, 2006)

Gabarito: correta

14. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

A teoria clássica de administração baliza-se nos princípios da unidade de comando, de amplitude de controle e da divisão do trabalho. Nesse sentido, em uma empresa em que o trabalho realizado deva ser reportado sempre ao supervisor imediato e ao diretor do setor, a fim de garantir que a análise de desempenho seja feita sob perspectivas diferenciadas, tem-se um exemplo da observância do princípio da unidade de comando.

Comentários

A questão é interessante! O começo está certo, pois a Teoria Clássica realmente tem esses conceitos de unidade de comando e divisão do trabalho. Só que a banca cita um exemplo que não está associado com a unidade de comando (ou seja, o subordinado só se reporta a um só chefe).

Se o sujeito recebe ordens de mais de um chefe, não temos a unidade de comando nessa empresa, não é mesmo? Assim, o gabarito é questão errada.

Gabarito: errada

15. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Tanto na teoria clássica quanto na administração científica, a análise da estrutura organizacional é realizada da direção para a execução (de cima para baixo) e da síntese para a própria análise (do todo para as partes).

Comentários

A Teoria da Administração Científica não enfatiza a estrutura organizacional. Seu foco está nas tarefas, na melhor maneira de executá-las. Assim, a frase não faz sentido.

Gabarito: errada

16. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Em consonância com o posicionamento de Max Weber, a teoria de administração clássica valoriza a burocracia e preza pela eficiência e pelo atendimento humanizado às demandas do cidadão.

Comentários

A frase está totalmente equivocada e faz uma "mistura" de teorias e conceitos. Para começar, Weber é associado com a Teoria da Burocracia, não com a Teoria Clássica (de Fayol).

Além disso, a Teoria Clássica não enfatiza o "atendimento humanizado às demandas do cidadão". Esta é uma teoria tradicional e a frase não faz sentido algum.

Gabarito: errada

17. (CESPE – FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

Adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente são alguns dos pressupostos do modelo de administração contingencial.

Comentários

A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, quebrou um paradigma. Para ela, não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende. Assim, tudo é relativo. O gestor deve, antes de se decidir por um "caminho", analisar o contexto de cada empresa, visualizar cada situação específica. Além disso, os fatores que afetam cada organização não são estáveis, muito pelo contrário.

Portanto, um bom gestor deve adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Gabarito: correta

18. (CESPE – FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

Interesse geral, equidade, iniciativa e espírito de equipe são princípios universais da teoria da administração contingencial.

Comentários

Pegadinha na área! A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, postula que não existe uma melhor maneira de administrar, uma **solução universal** que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Desta forma, não existem "princípios universais" na Teoria Contingencial.

Gabarito: errada

19. (CESPE – FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

A teoria estruturalista, voltada ao estudo das organizações formais, surgiu da necessidade de eliminar as distorções e limitações do modelo burocrático.

Comentários

A Teoria Estruturalista apareceu como uma crítica às demais teorias anteriores. A noção principal foi a de conceber uma análise mais abrangente e completa das organizações.

O estruturalismo buscou não rejeitar as descobertas anteriores, mas sim sintetizá-las em uma só abordagem. Esta foi a primeira abordagem que trouxe o conceito de sistema aberto como o “modo de operação” das organizações, buscando reduzir as limitações dos outros modelos.

Gabarito: correta

20. (CESPE – FUNPRES-EXE - ANALISTA – 2016)

O princípio da remuneração, previsto na teoria da administração clássica, estabelece que o pagamento de salário deve ser condizente com as atividades exercidas pelo empregado.

Comentários

De acordo com a Teoria Clássica de Fayol, existem quatorze princípios gerais da administração⁵⁰:

1. Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;
2. Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas;
3. Disciplina: depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos;
4. Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;
5. Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo;
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
7. **Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição;**
8. Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;
9. Cadeia escalar: linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo da hierarquia;
10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
11. Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade dos empregados;
12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;
13. Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso;
14. Espírito de equipe: a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Gabarito: correta

21. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Segundo a teoria contingencial, não há modelo organizacional exclusivo nem modelo melhor que outro porque as organizações são sistemas abertos que necessitam de

⁵⁰ (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

cuidados, de administração e tratamento adequados ao tipo de atividade que desempenhem e ao ambiente em que se encontrem.

Comentários

Para a Teoria Contingencial não existe uma melhor maneira de administrar, um modelo ou uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende. Assim, tudo é relativo. Portanto, um bom gestor deve adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Gabarito: correta

22. (CESPE – TCU - TÉCNICO – 2015)

A eficiência dos processos produtivos, o combate ao desperdício, a administração como processos e a eficiência do modo burocrático de organização são ideias preconizadas pela escola neoclássica da administração.

Comentários

A Teoria Neoclássica realmente enfatiza a eficiência, mas não somente ela. Ela também busca o alcance de resultados, ou seja, a eficácia.

Para os seus principais autores, toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, de modo simultâneo.

A eficácia indica se a organização alcançou os objetivos e resultados desejados (fez a coisa certa, o que deveria ser feito). Já a eficiência indica se ela utilizou seus recursos da melhor maneira possível (fez do modo certo).

Finalmente, a questão insere a “eficiência do modo burocrático” e como sabemos essas são teorias distintas. O gabarito é mesmo questão errada.

Gabarito: errada

23. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2014)

Do ponto de vista da perspectiva clássica, uma organização representa a estrutura de relacionamentos, poderes, papéis e objetivos que existem independentemente do trabalho conjunto das pessoas.

Comentários

A banca faz uma menção à abordagem clássica da Administração, que abrange o trabalho de autores como Taylor e Fayol. Esses teóricos não estavam preocupados na época com os relacionamentos entre os trabalhadores, ou seja, os relacionamentos interpessoais.

Gabarito: errada

24. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2014)

De acordo com a abordagem sistêmica da administração, as organizações, quando vistas como sistemas abertos, podem se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, bem como influenciar fortemente a natureza desse ambiente.

Comentários

A Teoria dos Sistemas engloba a noção de que as organizações são sistemas abertos, que estão em uma constante relação com o meio ambiente externo e que são impactadas positiva ou negativamente por ele.

Gabarito: correta

25. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

A principal preocupação de Taylor era o aumento da eficiência na produção, o que reduziria os custos e aumentaria os lucros, possibilitando aumentar a remuneração do trabalhador a partir de sua maior produtividade.

Comentários

Perfeito. Taylor tinha muita preocupação com a eficiência do trabalhador. Daí sua ênfase na análise dos tempos e movimentos, buscando uma operação que fosse mais produtiva com menor esforço.

Outro aspecto que fazia parte do seu trabalho era a ideia do "homo economicus". Para ele, a motivação do trabalhador viria com um pagamento por produtividade. Ganhando de acordo com sua produção, o funcionário seria mais produtivo, pensava ele.

Gabarito: correta

26. (CESPE - ICMBIO – TÉCNICO – 2014)

A administração científica constitui uma combinação de princípios, os quais podem ser assim sumariados: ciência, em lugar de empirismo; harmonia, em vez de discórdia; cooperação, e não individualismo; rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; e desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.

Comentários

A frase está correta e baseia-se em uma afirmação de Taylor. Para ele⁵¹, a Administração Científica seria uma combinação de:

"Ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade".

⁵¹ (Taylor, 1903) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

Vejam que a banca fez apenas um "ctrl-c e ctrl-v" da definição do autor.

Questão: correta

27. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

O fundador da Ford Motor Co., Henry Ford, introduziu o sistema de produção em massa por meio da padronização de máquinas e equipamentos, da mão de obra e das matérias primas e, conseqüentemente, dos produtos. A fim de atingir esses objetivos, Ford adotou os seguintes três princípios básicos: princípio do controle, princípio de economicidade e o princípio de produtividade.

Comentários

A questão tem uma "pegadinha" em seu enunciado. Ford adotou sim três princípios básicos, mas eles eram os seguintes: **intensificação**, economicidade e produtividade.

De acordo com Chiavenato⁵²,

"Para obter um esquema caracterizado pela aceleração da produção por meio de um trabalho ritmado, coordenado e econômico, Ford adotou três princípios básicos:

1. Princípio de intensificação: Diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.

2. Princípio de economicidade: Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que o automóvel fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima adquirida. A velocidade de produção deve ser rápida: "o minério sai da mina no sábado e é entregue sob a forma de um carro ao consumidor, na terça-feira, à tarde".

3. 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".

Gabarito: errada

28. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

As origens da abordagem clássica da administração estão relacionadas ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas e à necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

Comentários

Perfeito. O contexto do aparecimento da abordagem clássica está exatamente no aparecimento de empresas cada vez maiores e os problemas decorrentes dessa maior complexidade no funcionamento das mesmas.

⁵² (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

Ficou cada vez mais patente a necessidade de estudar como aumentar a coordenação entre as diversas áreas da empresa e aumentar a produtividade do trabalho. Isso despertou o trabalho de diversos autores, como Taylor e Fayol, dentre outros.

Gabarito: correta

29. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

As principais contribuições da abordagem clássica da administração se referem às preconizadas por Taylor e por Fayol. Enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos (inferiores) da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível.

Comentários

Perfeito. Enquanto a ênfase de Taylor estava na tarefa, nas atividades, o foco de Fayol estava na estrutura, nas funções que eram executadas pelos administradores. De certa forma, Taylor tinha uma visão mais “micro” do problema e Fayol uma visão mais “macro”.

Gabarito: correta

30. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

Uma das contribuições de Taylor à teoria clássica da administração foi o desenvolvimento do conceito de organização linear, fundamentado nos princípios de unidade de comando ou supervisão única, unidade de direção, descentralização da autoridade e cadeia escalar.

Comentários

Negativo. Taylor era a favor da supervisão funcional, em que existem diversos supervisores, cada um com sua especialidade, e não uma supervisão única.

Gabarito: errada

LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

1. (CESPE – TJ-PA – ANALISTA - 2020)

A abordagem da administração orientada pelo entendimento de que as características ambientais condicionam as características organizacionais é baseada na teoria

- a) clássica.
- b) das relações humanas.
- c) da burocracia.
- d) neoclássica.
- e) da contingência.

2. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

Os estudos da Escola das Relações Humanas concluíram que o nível de produção é determinado pela capacidade física ou fisiológica do trabalhador, pelo seu comprometimento com o grupo de trabalho e pelas recompensas e sanções sociais, como consideração e respeito.

3. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

A abordagem contingencial é voltada para a estrutura organizacional, enquanto a abordagem neoclássica ocupa-se da tecnologia.

4. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 2019)

A Escola da Administração Científica deu ênfase, entre outros aspectos, à análise do trabalho e aos estudos de tempos e movimentos como forma de racionalizar a execução das tarefas pelos operários; além disso, contemplou algumas ações típicas de administração de recursos humanos, como o desenho de cargos, os incentivos salariais e os prêmios por produção.

5. (CESPE – TCE-RO – AUDITOR - 2019)

A teoria da administração científica, formulada por Frederick W. Taylor e outros, entre 1890 e 1930, buscava determinar cientificamente os melhores métodos de se realizar qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os empregados das organizações. Acerca dessa teoria, assinale a opção correta.

- a) Taylor desenvolveu um plano de três posições em que um empregado poderia, ao mesmo tempo, fazer suas tarefas atuais, preparar-se para um trabalho imediatamente superior e treinar seu sucessor.
- b) Um dos princípios no qual Taylor fundamentou sua teoria consiste na ideia de que a seleção de empregados deveria se dar com base em métodos científicos para que uma tarefa a ser realizada ficasse a cargo de alguém mais bem habilitado.
- c) Visando acompanhar o progresso de cada empregado, planejar e rever formalmente os custos e o andamento da produção, Taylor criou um sistema de gráficos para a programação da produção.
- d) Taylor investigou e sistematizou o comportamento do administrador em funções organizacionais e na organização como um todo.
- e) Taylor estabeleceu sua doutrina de administração com ênfase na visão do ser humano racional e social, motivado pelos ganhos financeiros e pelas relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho.

6. (CESPE - EBSEERH – ANALISTA- 2018)

Em relação ao estilo de direção, a descentralização das decisões e a delegação de tarefas caracterizam o estilo de direção preconizado pela administração científica de Taylor.

7. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)

São princípios inerentes à administração pública burocrática: a impessoalidade, o formalismo e a hierarquia funcional.

8. (CESPE – CAGE-RS - AUDITOR - 2018)

De acordo com as concepções iniciais de Max Weber, são características da burocracia

- a) o excesso de regras, a subjetividade e o mecanicismo.
- b) o individualismo, os registros escritos e a estrutura orgânica.
- c) a racionalidade, o compromisso profissional e a hierarquia de autoridade.
- d) a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade.
- e) a informalidade das comunicações, a impessoalidade o profissionalismo.

9. (CESPE - EBSEERH – ANALISTA- 2018)

De acordo com a teoria da contingência, organizações flexíveis e adaptáveis funcionam de forma mais eficiente e efetiva nos dias de hoje.

10. (CESPE – IPHAN - ANALISTA – 2018)

A administração científica elege uma única forma de se executar uma tarefa, com o intuito de que a especificação seja o meio ideal para maximização de eficiência.

11. (CESPE – EMAP - ANALISTA – 2018)

O estudo de tempos e movimentos é base atual para a organização de um almoxarifado tanto em órgãos públicos quanto em empresas.

12. (CESPE – EBSERH - ANALISTA – 2018)

As primeiras teorias da administração, a exemplo da administração científica, focavam em delimitar tarefas e garantir sua execução, enquanto abordagens mais complexas, a exemplo da contingência, focam em elementos ligados ao ambiente de atuação.

13. (CESPE – SEDF - PROFESSOR – 2017)

Os pressupostos teóricos da administração científica visam contribuir diretamente para a maior eficiência dos processos produtivos, incluindo a redução dos custos de produção.

14. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

A teoria clássica de administração baliza-se nos princípios da unidade de comando, de amplitude de controle e da divisão do trabalho. Nesse sentido, em uma empresa em que o trabalho realizado deva ser reportado sempre ao supervisor imediato e ao diretor do setor, a fim de garantir que a análise de desempenho seja feita sob perspectivas diferenciadas, tem-se um exemplo da observância do princípio da unidade de comando.

15. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Tanto na teoria clássica quanto na administração científica, a análise da estrutura organizacional é realizada da direção para a execução (de cima para baixo) e da síntese para a própria análise (do todo para as partes).

16. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Em consonância com o posicionamento de Max Weber, a teoria de administração clássica valoriza a burocracia e preza pela eficiência e pelo atendimento humanizado às demandas do cidadão.

17. (CESPE – FUNPRES-P-EXE - ANALISTA – 2016)

Adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente são alguns dos pressupostos do modelo de administração contingencial.

18. (CESPE – FUNPRES-P-EXE - ANALISTA – 2016)

Interesse geral, equidade, iniciativa e espírito de equipe são princípios universais da teoria da administração contingencial.

19. (CESPE – FUNPRES-P-EXE - ANALISTA – 2016)

A teoria estruturalista, voltada ao estudo das organizações formais, surgiu da necessidade de eliminar as distorções e limitações do modelo burocrático.

20. (CESPE – FUNPRES-P-EXE - ANALISTA – 2016)

O princípio da remuneração, previsto na teoria da administração clássica, estabelece que o pagamento de salário deve ser condizente com as atividades exercidas pelo empregado.

21. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Segundo a teoria contingencial, não há modelo organizacional exclusivo nem modelo melhor que outro porque as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidados, de administração e tratamento adequados ao tipo de atividade que desempenhem e ao ambiente em que se encontrem.

22. (CESPE – TCU - TÉCNICO – 2015)

A eficiência dos processos produtivos, o combate ao desperdício, a administração como processos e a eficiência do modo burocrático de organização são ideias preconizadas pela escola neoclássica da administração.

23. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2014)

Do ponto de vista da perspectiva clássica, uma organização representa a estrutura de relacionamentos, poderes, papéis e objetivos que existem independentemente do trabalho conjunto das pessoas.

24. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2014)

De acordo com a abordagem sistêmica da administração, as organizações, quando vistas como sistemas abertos, podem se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, bem como influenciar fortemente a natureza desse ambiente.

25. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

A principal preocupação de Taylor era o aumento da eficiência na produção, o que reduziria os custos e aumentaria os lucros, possibilitando aumentar a remuneração do trabalhador a partir de sua maior produtividade.

26. (CESPE - ICMBIO – TÉCNICO – 2014)

A administração científica constitui uma combinação de princípios, os quais podem ser assim sumariados: ciência, em lugar de empirismo; harmonia, em vez de discórdia; cooperação, e não individualismo; rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; e desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.

27. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

O fundador da Ford Motor Co., Henry Ford, introduziu o sistema de produção em massa por meio da padronização de máquinas e equipamentos, da mão de obra e das matérias primas e, conseqüentemente, dos produtos. A fim de atingir esses objetivos, Ford adotou os seguintes três princípios básicos: princípio do controle, princípio de economicidade e o princípio de produtividade.

28. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

As origens da abordagem clássica da administração estão relacionadas ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas e à necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

29. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

As principais contribuições da abordagem clássica da administração se referem às preconizadas por Taylor e por Fayol. Enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos (inferiores) da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível.

30. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

Uma das contribuições de Taylor à teoria clássica da administração foi o desenvolvimento do conceito de organização linear, fundamentado nos princípios de unidade de comando ou supervisão única, unidade de direção, descentralização da autoridade e cadeia escalar.

GABARITO



- | | | |
|-------|-------|-------|
| 1. E | 12. C | 23. E |
| 2. E | 13. C | 24. C |
| 3. E | 14. E | 25. C |
| 4. C | 15. E | 26. C |
| 5. B | 16. E | 27. E |
| 6. E | 17. C | 28. C |
| 7. C | 18. E | 29. C |
| 8. C | 19. C | 30. E |
| 9. C | 20. C | |
| 10. C | 21. C | |
| 11. C | 22. E | |

BIBLIOGRAFIA

- Andrade, R., & Amboni, N. (2011). Teoria geral da administração (2º Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2006). Modern Management (10º Ed. ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2011). Introdução à teoria geral da administração (8º ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Daft, R. L. (2005). Management. Mason: Thomson.
- Kwasnicka, E. (1989). Teoria Geral da Administração: uma síntese (2º ed.). São Paulo: Atlas.
- Lima, C. A. (2005). Administração Pública para concursos. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Motta, F., & Vasconcelos, I. (2004). Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Rennó, R. (2013). Administração Geral para Concursos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). Administração (5º ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Schemerhorn Jr., J. R. (2008). Management (9º ed.). Hoboken: Wiley & Sons.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Por hoje é só pessoal! Estarei disponível no e-mail abaixo para qualquer dúvida.



rodrigorenno99@hotmail.com



<https://www.facebook.com/profrodigorenno/>



<http://twitter.com/rrenno99>



<https://www.youtube.com/user/rodrigorenno99/>

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

Conheça meus outros cursos atualmente no site!

Acesse <http://estrategiaconcursos.com.br/cursos-professor/2800/rodrigo-renno>

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.