Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Administração Geral e Pública p/ TRTs (Técnico - Área Administrativa) Com Videoaulas- 2019

Professor: Carlos Xavier

Apresentação do curso. TGA.

Sumário

1. Apresentação do curso 2
2. Palavras iniciais. 5
3. Alguns conceitos iniciais importantes 6
4. Teoria Geral da Administração. 7
4.1. Abordagem Clássica 12
4.2. Abordagem Humanística 22
4.3. Abordagem Neoclássica 24
4.4. Abordagem Estruturalista 32
4.5. Abordagem Comportamental 37
4.6. Abordagem Sistêmica 38
4.7. Abordagem Contingencial 43
4.8. Modelo Japonês: Teoria Z de William Ouchi 46
5. Quadro-Resumo 49
6. Questões Comentadas 50
7. Lista de Questões 60
8. Gabarito 66
9. Bibliografia principal 66

1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!!

Vamos começar a estudar administração para concursos de tribunais!! A ideia é a seguinte: farei um curso super robusto, cobrindo os principais assuntos cobrados em Administração pelas mais diferentes bancas nos mais diferentes concursos de TRFs, com questões comentadas das mais diversas bancas, incluindo, por exemplo, questões do Cespe, ESAF, Cesgranrio, FCC, etc.

Além disso, o curso será feito com base em PDFs complementados por videoaulas. Mais: o áudio das videoaulas também estará disponível para você!

E o que isso significa? Que você escolhe como quer estudar. Minha recomendação é a seguinte: use os PDFs como base para os seus estudos! Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando o cansaço bater. E os áudios você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

Talvez você esteja se perguntando se pode estudar somente com base nas videoaulas... claro que sim! Não é o que eu acho o ideal, mas é uma possibilidade que muitos escolhem, e também conseguem sucesso com ela!

Bem, voltando ao nosso curso, antes de começar o conteúdo queria me apresentar melhor para quem não me conhece:

Meu nome é **Carlos Xavier, possuo graduação e mestrado em administração,** e minha relação com os concursos públicos já tem alguns anos: **hoje sou servidor concursado do Senado Federal, ocupando o cargo de Analista Legislativo - Administração**. Antes disso, fui servidor efetivo (concursado) da carreira de **Pesquisador do IPEA** (aprovado em 13º lugar). **Já passei também em outros concursos, tais como: Administrador-Infraero (3º lugar), Professor de Administração da Universidade Federal de Pernambuco (2º lugar), Professor de Administração do SENAI-DF (2º lugar) e Administrador CEASA-DF 2012 (1º Lugar)...** Tenho experiência de ensino tanto em cursinhos preparatórios quanto em cursos de graduação e pós-graduação nas diversas áreas da Administração. Em outras palavras, tenho uma boa bagagem de concursos para lhe ajudar com sua preparação!

Estou sempre tentando aprender mais de administração para concursos, o que dá um trabalho imenso, já que a matéria é muito subjetiva (se você já estudou essa matéria com foco em concursos anteriormente saberá o que estou falando...). Aprendendo mais, consigo evoluir com as aulas e apresentar um conteúdo realmente direcionado para as provas. Juntando meu esforço ao seu, tenho certeza que terá sucesso na prova, assim como muitos alunos meus já tiveram.

Sempre considero as sugestões dos alunos para melhorar os cursos, buscando prepará-los da melhor forma possível. Me esforço para preparar vocês da melhor forma, para que consigam aprovação no concurso e também aprovem o meu curso! ;-)

Lembro que este curso é apropriado para pessoas das mais diversas formações. **Serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez**. Isso porque o conteúdo será abordado de forma a dar destaque para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 00	Conceitos iniciais de administração. Teoria Geral da Administração – Evolução das Teorias de Administração	Ver no site
Aula 01	Processo administrativo. Comunicação organizacional.	Ver no site
Aula 02	Processo decisório	Ver no site
Aula 03	Estrutura e departamentalização	Ver no site
Aula 04	Gestão de Projetos	Ver no site
Aula 05	Gestão de Processos. Estatística aplicada à gestão de processos.	Ver no site
Aula 06	Mudança Organizacional	Ver no site
Aula 07	Administração da qualidade.	Ver no site
Aula 08	Indicadores. 6 Es do desempenho.	Ver no site
Aula 09	Escolas do pensamento estratégico.	Ver no site
Aula 10	Visão geral sobre planejamento estratégico, metodologia e ferramentas. Planejamento baseado em cenários.	Ver no site
Aula 11	Ferramentas estratégicas de destaque em concursos: SWOT, Balanced Scorecard, Modelo Porter.	Ver no site
Aula 12	Modelos de Administração Pública. Evolução da Administração Pública no Brasil.	Ver no site
Aula 13	Gestão por resultados na produção de serviços	Ver no site

	públicos. Convergências e diferenças entre a gestão pública e privada. Empreendedorismo governamental e novas lideranças no setor público. Processos participativos de gestão pública: conselhos de gestão, orçamento participativo, parceria entre governo e sociedade.	

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

- R.: não precisa! ***No curso, busco abordar exatamente o que você precisa para a prova, sem ficar "viajando" demais no assunto! Saiba ainda que, se fosse comprar todos os livros necessários para estudar para o assunto cobrado na nossa disciplina (e cujos assuntos serão abordados em nossas aulas), você provavelmente gastaria mais de R$3.000,00 em livros, e teria que estudar um material MUITO MAIS EXTENSO e SEM FOCO PARA CONCURSOS! Se você busca maximizar seus esforços (e seu dinheiro!), o curso vale muito a pena, viu!***

Um último recado: se você está pensando em fazer algum outro concurso ou conhece alguém que esteja, dê uma olhada nos outros cursos que estou oferecendo e recomende para os amigos! Olhe mais cursos meus no site do Estratégia Concursos:

http://www.estrategiaconcursos.com.br/cursosPorProfessor/carlos-xavier-3242/

Então, vamos iniciar o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

2. PALAVRAS INICIAIS.

Na aula de hoje vamos estudar a evolução das teorias da administração, das mais antigas às mais recentes.

Lembro que a abordagem será sempre com foco no que as provas efetivamente cobram para que você possa ter a melhor preparação para gabaritar!

Quando terminar o conteúdo e as videoaulas, assistam um resumo aqui: https://www.youtube.com/watch?v=9YxnPgw24iw

Abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (copyright), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

3. ALGUNS CONCEITOS INICIAIS IMPORTANTES.

Para iniciarmos nossos estudos, é fundamental que você conheça alguns conceitos iniciais muito utilizados na administração, e que comumente são utilizados no estudo do nosso assunto. Vejamos alguns:

- **Administração:** é um processo que envolve diferentes atividades que são executadas pelas pessoas para que os objetivos de uma organização sejam atingidos, considerando as várias dimensões do desempenho. Tipicamente se diz que o processo administrativo (funções da administração) é composto pelo planejamento, organização, direção e controle.
- **Organização:** é o conjunto de pessoas e recursos estruturados na busca de um ou mais objetivos em comum. Os dirigentes são responsáveis por estabelecer o seu funcionamento e direcionamento estratégico, buscando o atingimento dos resultados necessários para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*.
- **Stakeholders:** termo em inglês que representa os detentores de interesses (ou partes impactadas) pela organização. É uma palavra moderna cunhada para se sobrepor ao conceito de que os acionistas (do inglês: *shareholders*) deveriam ser as únicas pessoas a ser satisfeitas pela organização. Sob esta nova visão, a organização deve se importar com o impacto de suas ações sobre as diferentes partes, incluindo: clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, funcionários, sociedade, comunidade e governo.
- **Diretores:** profissionais que ocupam cargos no nível corporativo/estratégico (mais elevado), sendo responsáveis por decisões estratégicas para a organização. Normalmente são possuidores de elevada capacidade conceitual.
- **Gerentes:** profissionais que ocupam cargo de chefia no nível intermediário da organização (tático/administrativo), em seus respectivos departamentos.
- **Supervisores:** profissionais que ocupam cargo de chefia no nível operacional, coordenando a execução direta das tarefas e procedimentos pelos funcionários a eles subordinados.
- **Chão de fábrica:** expressão que significa o nível estrutural mais baixo da organização, onde ocorrem as operações. É neste nível que estão os funcionários que realizam as tarefas mais básicas da organização. São os operadores de máquinas do processo produtivo em uma fábrica, por exemplo.

Com tais conceitos iniciais em mente, vamos iniciar o estudo da evolução das teorias administrativas.

4. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.

Para começar a estudar o assunto é importante entender suas premissas fundamentais. Segundo Djalma de Oliveira o estudo da administração deve respeitar ao menos quatro **premissas**:

- A administração deve sustentar a constituição e a continuidade das empresas.
- A aplicação da administração deve estar sustentada por otimizados uso e equilíbrio da teoria e da prática administrativa.
- A qualidade da administração está diretamente correlacionada ao estilo de atuação e ao nível de conhecimento administrativo dos executivos e funcionários das empresas.
- A correta aplicação da administração deve estar baseada e sustentada por modernas metodologias e técnicas administrativas.
- Por outro lado, vale a pena conhecer o que o autor aponta como os **princípios** da administração:
- Ter aplicação e abrangência universais.
- Saber que a administração é uma tecnologia- conhecimento em constante evolução.
- Saber que a administração permite - e incentiva - generalizações e particularizações decorrentes das características das empresas e das pessoas.
- Ter forte abordagem de relatividade no tratamento dos assuntos da administração.
- Considerar toda a empresa de forma interativa.
- Saber que foco da administração são as pessoas que trabalham e/ou interagem com as empresas.

Agora que você já viu os tópicos mais essenciais, é hora de entender a evolução da administração.

Até meados do século XIX a sociedade era bastante diferente do que é hoje. Antes da revolução industrial, havia poucas organizações na sociedade e elas eram, em geral, muito pequenas. Artesãos e profissionais liberais realizavam seus trabalhos individualmente e, quando haviam organizações, costumavam ser muito pequenas (com algumas exceções), tais como escolas e pequenos armazéns.

As primeiras grandes organizações, que já existiam nessa época, eram a Igreja Católica e as organizações militares, que exerceram forte influência no desenvolvimento de estruturas organizacionais modernas. Na verdade, vários princípios que norteiam as organizações de todo o mundo são originários dessas duas, como a hierarquia formal, a existência de órgãos de assessoria, princípios de estratégia organizacional, etc.

Esses e outros fatores influenciaram o surgimento das modernas organizações, vamos sintetizá-los:

- **Revolução industrial**: as fortes transformações vividas na revolução industrial fizeram com que a economia saísse de uma era da produção artesanal para a era da industrialização

clássica. Aqui surgem as organizações, que conseguiam maior produtividade no trabalho do que os indivíduos trabalhando isoladamente.

- **Igreja católica**: uma das primeiras grandes organizações bem-sucedidas, com sua atuação global, serviu de inspiração para modelos de estrutura organizacional por todo o planeta.
- **Organizações militares**: as forças armadas também serviram de inspiração para a estrutura organizacional. Além disso, vários princípios modernos de logística, pessoal e estratégia derivam do seu uso nas organizações militares, que precisavam, desde há muito tempo, recrutar pessoas, transferi-las para os campos de batalha, provê-las de alimentos nos campos de batalha, armazenar armamentos, etc.
- **Os filósofos**: o pensamento filosófico influenciou o surgimento e a forma de desenvolvimento das organizações através do papel do homem e do Estado na sociedade, das relações de trabalho, etc.
- **As ciências**: a racionalidade dos estudos científicos, sejam da física, matemática, biologia ou qualquer outra área, serviu de base para muito que foi criado no que diz respeito às organizações. Organizações orgânicas, por exemplo, são aquelas em que as partes interagem entre si e com o todo, gerando uma organização integrada e que interage com o seu ambiente. Note a semelhança com um organismo vivo! E quando falamos em "métodos para tomada de decisão racional", qual a referência? A matemática!
- **Os economistas liberais**: as ideias liberais do século XVII e XVIII, de que o Estado deve se afastar da esfera econômica individual. Este preceito, que traz embutido em si a semente da livre concorrência, é base para as organizações privadas que produzem bens e serviços para a sociedade em troca da remuneração do capital.
- **Os empreendedores pioneiros**: foram aqueles que criaram os primeiros negócios privados de grande monta em busca de remuneração. Mencionam-se os trabalhos de construção das ferrovias norte-americanas nos anos 1820 como um importante exemplo do surgimento das organizações privadas.

Com base nesses e outros fatores é que foram estruturadas as primeiras grandes organizações, que foram sendo montadas e aperfeiçoadas a partir do início do Século XX.

Além de entender essas influências, é preciso ainda que você saiba que a administração surgiu com a revolução industrial e que evoluiu em três diferentes eras:

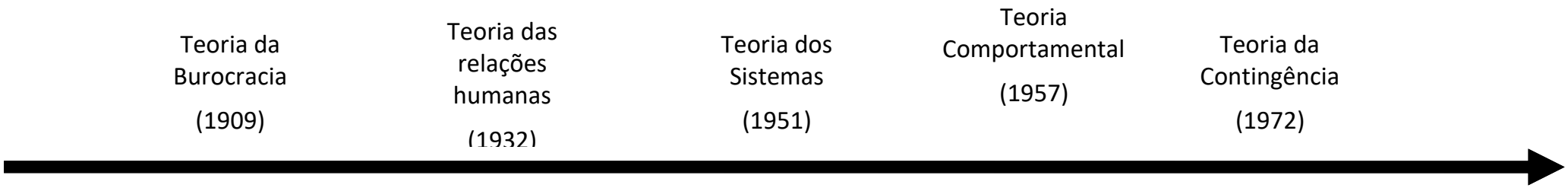
- **A era da Industrialização Clássica**: trata-se do período compreendido entre o início do Século XX e a década de 1950. Durante este período houve forte industrialização, o que gerou o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência (em 1903). A estrutura organizacional era composta por muitos níveis hierárquicos e ela era bastante centralizada. O desenho organizacional mecanicista era o típico desta época. Trata-se de uma época marcada pela estabilidade do ambiente.
- **A era da industrialização neoclássica**: nesse período, o mundo começou a mudar e houve um forte desenvolvimento industrial. Os negócios tomaram amplitude cada vez maior, chegando ao nível de atuação mundial, típico do fenômeno da globalização. Com isso, as organizações buscaram novos modelos estruturais para fazer face ao aumento da complexidade no ambiente, sendo a estrutura matricial a típica estrutura organizacional dessa era. As antigas teorias administrativas são questionadas e novas teorias tomam o seu lugar, dando prioridade ao enfoque sistêmico e à relativização das coisas na organização.

- **A era da Informação**: trata-se de uma época que começou na década de 1990, sendo a que vivemos atualmente. A tecnologia da informação e comunicação (TIC) evoluiu rapidamente e trouxe diversos desdobramentos para o mundo organizacional. As mudanças se tornaram ainda mais rápidas, imprevistas, turbulentas e radicais. A complexidade do ambiente se tornou muito maior, demandando maior agilidade da organização na resposta aos imperativos ambientais. O desenho orgânico da estrutura é tido como símbolo dessa era, pois este possibilita maior flexibilidade estrutural, melhores comunicação e interação interna e externa, e maior capacidade de adaptação, entre outros.

- E as escolas administrativas que vamos estudar, como elas foram se desenvolvendo ao longo do tempo?

-R.: Para efeito de compreensão da evolução histórica, preparei uma linha do tempo das principais escolas da administração, que está na próxima página. Após visualizar como as escolas se sucederam no tempo, veremos que elas podem ser agregadas por "abordagens" da administração.

Saiba, desde já, que essa linha do tempo está aqui apenas para matar a curiosidade prévia de alguns (muita gente me pedia isso!), mas ela não significa absolutamente nada no estudo para concursos.


Teoria da Burocracia (1909)
Teoria das relações humanas (1932)
Teoria dos Sistemas (1951)
Teoria Comportamental (1957)
Teoria da Contingência (1972)
Administração Científica (1903)
Teoria Clássica (1916)
Teoria Estruturalista (1947)
Teoria Neoclássica (1954)
Desenvolvimento organizacional (1962)
Novas abordagens ...

Cada uma dessas teorias principais dá ênfase a diferentes aspectos da organização. Vamos ver quais são as ênfases dadas por cada teoria:

Teoria Administrativa	Ênfase principal	Visão geral
Administração Científica	Nas tarefas	Prescritivas e normativas.
Teoria Clássica	Na estrutura	
Teoria Neoclássica	Nas tarefas, pessoas e estrutura (ecleticismo)	
Teoria das Relações Humanas	Nas pessoas	
Teoria do Comportamento Organizacional		
Teoria do Desenvolvimento Organizacional		
Teoria da Burocracia	Na estrutura	Explicativas e descritivas
Teoria da Contingência	No ambiente	
Teoria dos Sistemas		
Teoria Estruturalista	Na estrutura e no ambiente	

Observação importante sobre a teoria da Burocracia: infelizmente há séria divergência teórica sobre se a teoria da burocracia seria uma teoria prescritiva ou explicativa. Enquanto Silva (2001, p. 178) afirma que ela é prescritiva, Chiavenato (2000, p.333) afirma que se trata de uma teoria explicativa e descritiva. Para complicar ainda mais, o próprio Chiavenato (2000) afirma, em quadro-resumo no final do seu livro, que a Teoria da Burocracia é "prescritiva e normativa", entrando em conflito com o que diz na página 333. Para efeitos de prova, considere que a Teoria da Burocracia pode ser cobrada como correta nas duas abordagens, havendo espaço para recursos de qualquer forma. Apesar disso, se a questão for redigida de forma que você tenha que escolher em qual das abordagens a teoria se encaixa, prefira a abordagem "explicativa e descritiva", pois será mais fácil recorrer (se necessário) para provar que ela é explicativa e descritiva, já que Chiavenato (2000, p.333) chega a negar que ela seja "prescritiva", o que fortalece o argumento em caso de necessidade de recurso.

Essas diferentes escolas se estruturam em abordagens, que é a forma que geralmente é pedida nos concursos!

Tenha em mente, desde já, que as abordagens prescritivas e normativas são aquelas que tentam oferecer respostas e soluções para os problemas – indicando que decisões devem ser tomadas em cada caso. As abordagens explicativas e descritivas, por sua vez, preocupam-se mais em entender as situações, interpretando as organizações e o processo administrativo e dando explicações e descrições sobre as organizações e os administradores.

Além disso, é importante saber também que há autores que classificam as teorias em uma abordagem tradicional e outra moderna da administração. As teorias tradicionais seriam a administração científica, clássica, burocrática e das relações humanas, sendo que as outras são consideradas modernas.

Vamos agora estudar cada uma das abordagens e teorias.

4.1. ABORDAGEM CLÁSSICA

A abordagem Clássica engloba o trabalho que dois pioneiros do estudo da administração desenvolveram no início do Século XX, buscando aumentar a eficiência das indústrias que cresciam de forma muito desordenada entre o final do Século XIX e o início do Século XX.

Frederick Winslow **Taylor**, considerado o fundador da Abordagem Clássica, era americano e buscava a melhoria da eficiência através da racionalização do trabalho. Seus estudos são profundamente ligados ao estudo dos tempos e movimentos dos funcionários e geraram a **Administração Científica**.

O segundo autor de grande relevância foi Henry **Fayol**, pai da **Teoria Clássica da Administração**. Francês, Fayol trabalhava a milhares de quilômetros de Taylor. Eles não mantinham contato, mas mesmo assim, e ainda partindo de ideias distintas, criaram teorias sobre a administração que se complementavam, sendo chamadas, em conjunto, de "**Abordagem Clássica**" da administração.

A ideia central de ambos os autores era desenvolver uma visão científica da administração, com princípios e normas que deveriam ser seguidos para que ela pudesse ser eficiente.

Apesar disso, essas teorias tinham diferenças entre si. Vamos estudar cada uma delas para entendê-las um pouco melhor e responder corretamente a qualquer questão de prova que venha pela frente!

4.1.1. Administração Científica

A Administração Científica foi desenvolvida por Taylor, no início do Século XX, com o objetivo de maximizar o desempenho das organizações através do atingimento do melhor desempenho possível no exercício das tarefas, reduzindo as perdas e os desperdícios de qualquer natureza, gerando lucro para empresa e para o trabalhador.

Taylor enfocava o estudo dos tempos e movimentos dos empregados como forma de melhorar o desempenho do chão de fábrica.

- Mas o que são os tempos e movimentos?!

- Resposta: imagine uma linha de produção... que tal a produção de hambúrgueres em uma loja da McDonalds, para o nosso exemplo?!

Nessa linha de produção, cada funcionário tem seu papel. O cozinheiro pega a carne e coloca no fogo, o assistente abre os pães e prepara as verduras, o atendente pega o sanduiche pronto e entrega ao cliente, etc. Isso tudo acontece de uma forma perfeitamente organizada e padronizada, de modo que cada movimento do funcionário é previsto e cronometrado, criando-se um "tempo ideal" para realização de cada tarefa. Assim, é possível saber o desempenho do funcionário em cada tarefa.

- **Perceba que essa é a primeira teoria que vemos, sendo a "fundadora" da administração, e em vários aspectos seus preceitos são utilizados até hoje!**

Como vimos, Taylor defendia a uniformidade das técnicas e métodos de trabalho com o objetivo de melhorar o desempenho. Além disso, desde aquela época, ela achava que os funcionários deveriam ser bem remunerados de acordo com sua produtividade, para que o desempenho melhorasse e o custo unitário fosse reduzido.

- Carlos, agora não entendi! Como é que iam reduzir o custo unitário se o funcionário seria melhor remunerado?!

- Simples! Com a remuneração melhor e os tempos e movimentos padronizados, o funcionário se dedicaria mais ao trabalho e menos à "vadiagem sistemática", fazendo com que a produtividade subisse e o custo de cada peça caísse, mesmo com remunerações superiores!



Vadiagem sistemática é um conceito importante na teoria de Taylor, que considerava que os funcionários buscavam trabalhar mais lentamente de forma sistemática, como numa "preguiça coletiva" para que seus próprios interesses fossem defendidos, tais como o desinteresse em aumento da produtividade (que poderia levar a demissões). Além disso, os funcionários aprendiam a realizar a tarefa com as gerações anteriores de trabalhadores, não tendo nenhum método científico e rigoroso para sua execução.

A tentativa de Taylor de substituir métodos elementares de produção por métodos científicos ficou conhecida como Organização Racional do Trabalho (ORT), que tem os seguintes fundamentos:

1. **Análise do trabalho em si e estudo dos tempos e movimentos**: é a análise das tarefas, de como elas são realizadas e de como elas podem ser melhor realizadas por meio do uso de técnicas e ferramentas mais apropriadas. Além disso, encontrada a melhor forma de fazer as coisas, seria criado um tempo-padrão de execução para controle do desempenho dos funcionários.
2. **Estudo da fadiga humana**: trata-se de entender como o cansaço corporal influencia no exercício das tarefas de cada trabalhador, visando diminuir a perda de eficiência decorrente do cansaço dos trabalhadores.
3. **Divisão do trabalho e especialização do trabalhador**: dividindo o trabalho que antes era executado por apenas um artesão em várias etapas, e possuindo trabalhadores especializados em cada uma delas, seria possível aumentar a eficiência operacional.
4. **Desenho de cargos e tarefas**: trata-se da ideia básica de definir quem faz o que e como as tarefas devem ser executadas.
5. **Incentivos e prêmios salariais por produção**: Taylor achava que a remuneração baseada no número de horas trabalhadas não estimula ninguém a ter um bom desempenho. Assim, o trabalhador deveria receber estímulos salariais para produzir com eficiência cada vez maior. A lógica era: Quem produz mais, ganha mais; quem produz menos, ganha menos!
6. **A ideia do *Homo Economicus***: esse conceito estabelece que o homem é um animal "econômico", ou seja, trabalha apenas em troca de recompensas financeiras para que possa viver a sua vida.
7. **O ambiente de trabalho**: a administração científica atribuía grande importância a características como arranjo físico, minimização do esforço do trabalhador e um certo nível de conforto. Mas não se engane: isso não acontecia por causa de uma preocupação com o trabalhador, mas pelo desejo de maior eficiência de seu trabalho!
8. **Padronização**: quanto maior a padronização nos processos, menores seriam as perdas e desperdícios, e maior seria a eficiência.

Perceba que, no fundo, a organização racional do trabalho possibilita a prosperidade do empregado ao mesmo tempo da do empregador, pois o empregado produz mais e recebe mais!

Além dos princípios básicos da ORT, devemos conhecer ainda as funções administrativas, segundo Taylor (as vezes chamados de princípios da administração científica de Taylor) para "matar" as questões de concurso que venham sobre isso:

- **Planejamento**: o trabalho deve ser planejado pela organização com base em métodos científicos, e não operado conforme o critério individual do trabalhador.
- **Preparo**: os trabalhadores devem ser cientificamente selecionados com base em suas aptidões e treinados para as tarefas planejadas.
- **Controle**: o trabalho deve ser controlado, para que seja possível verificar se o que foi planejado está sendo cumprido, em termos de metodologia utilizada e metas alcançadas, devendo os trabalhadores e a gerência cooperar para a eficiência dos trabalhos.
- **Execução**: as atribuições e responsabilidades de execução devem ser distribuídas de forma planejada.

RESUMINDO

É possível afirmar que a administração científica combina as seguintes ideias em uma perspectiva sobre a administração:

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, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.

Mas nem tudo são flores nesta escola da administração. A **Administração Científica de Taylor sofreu muitas críticas**. Dentre elas, as seguintes podem ser destacadas para você levar em sua cabeça para o concurso:

1. O homem, visto como uma máquina pela Administração Científica, foi pouco considerado por essa teoria, que o percebia apenas como um instrumento de trabalho como qualquer outro, não considerando diversos aspectos motivacionais além do dinheiro.
2. O trabalhador deveria ser superespecializado nas poucas tarefas que executava rotineiramente. Percebeu-se, posteriormente, que essa não era uma forma de agir que resultaria sempre em aumento da produtividade.
3. A administração científica não considera o trabalhador como ser humano e social, mas como um apêndice da máquina. Assim, o ser humano era visto de uma forma muito pequena e específica, pouco ampla. Era como se o homem substituísse o boi que move a moenda ou o rio que move o moinho...
4. Apesar de todo o seu desenvolvimento com uma suposta base científica, não há comprovação científica (vejam só!), de que essa escola da administração realmente conseguia aumentar, por si só, a eficiência organizacional.
5. A organização não era vista como um todo, mas observada microscopicamente, assim como o trabalhador, com foco nas tarefas a serem realizadas. Vista de forma extremamente compartimentada, a organização não poderia trabalhar sobre toda a sua complexidade.
6. Outra crítica à administração científica é a limitação do seu campo de atuação ao chão de fábrica industrial, não considerando outros aspectos organizacionais.
7. A abordagem prescritiva e normativa utilizada não consegue atender a todos os tipos de situação que podem surgir na organização.
8. A organização era vista como um sistema fechado pela administração científica, de modo que essa escola não conseguia perceber as diversas inter-relações entre o ambiente e a organização como geradoras de influências na mesma.

(CESPE/MPOG/Administrador/2015) Para a administração científica, o princípio do controle envolve a certificação de que as ações são praticadas conforme o plano previsto e as normas estabelecidas; devendo trabalhadores e gerência cooperar entre si para a obtenção eficiente dos resultados.

Comentário:

É exatamente para isso que serve o controle, segundo Taylor: para que normas e procedimentos de trabalho sejam cumpridos e as metas atingidas, sendo a cooperação essencial ao sucesso.

GABARITO: Certo.

(CESPE/FUB/Administrador/2015) A escola da administração científica procurou combater o desperdício e aumentar a produtividade com base nos estudos de tempos e movimentos e em sistemas de pagamento por quantidade produzida. De acordo com esses estudos, a produtividade era resultado da maximização do esforço, isto é, trabalhar mais e mais rápido, com adequado sistema de premiação financeira.

Comentário:

De fato, a escola científica da administração busca combater o desperdício e aumentar a produtividade, utilizando-se de estudos de tempos e movimentos e pagamento por peça produzida.

Apesar disso, produtividade não pode ser definida como a maximização do esforço, mas sim a maximização dos produtos produzidos com os recursos disponíveis, sendo conceito intimamente ligado à eficiência.

GABARITO: Errado.

- Bem, com isso acabamos a primeira Escola.

Não se preocupem, nem todas as escolas trazem tanto assunto assim. É que tem algumas que são mais cobradas nos concursos, então temos que nos precaver, não é!?

4.1.2. O Fordismo

Em linha com o pensamento da administração científica de Taylor surge o Fordismo. Trata-se do sistema de produção em massa baseado na linha de montagem com economias de escala, desenvolvido por Henry Ford.

A ideia básica de Ford era a de que seria possível aumentar a produtividade da linha de produção com a implementação de uma linha de montagem móvel, mecanização do processo, jornada de trabalho de 8 horas e aumento de salários. Com isso, buscava-se utilizar o trabalhador da melhor forma, reduzindo o tempo de trabalho e os custos em geral, fazendo ainda com que os funcionários virem consumidores potenciais dos produtos da empresa.

De forma geral, fala-se nos seguintes princípios do Fordismo:

- Princípio da intensificação: trata-se da redução do tempo de produção através da maximização do uso dos equipamentos e matérias-primas, além da maior agilidade na colocação do produto no mercado para consumo.
- Princípio da economicidade: nada mais é do que reduzir o estoque de matéria prima ao mínimo para que enquanto os produtos finais sejam vendidos (carros), sua venda seja suficiente para pagar o custo das materiais primas e dos salários dos empregados.
- Princípio da produtividade: trata-se de aumentar a capacidade de produção de cada trabalhador em um tempo determinado por meio do uso da especialização do trabalho na linha de montagem.
- Sobre este último princípio, cabe destacar a existência de dois pontos essenciais da produção em massa que foram bastante utilizados para a linha de montagem de Ford:
- Uso de peças e componentes padronizados e intercambiáveis entre si: para produzir em massa, Ford iniciou um processo de controle de qualidade das peças para que elas estivessem todas de acordo com um determinado padrão de uso na fábrica, podendo ser facilmente trocadas por outras peças da mesma especificação, se assim fosse necessário.
- Especialização do trabalhador: A especialização do trabalhador é base para o funcionamento da linha de montagem, já que cada um deve ser um verdadeiro especialista na pequena parte do processo produtivo pela qual é responsável. A ideia é que cada trabalhador faça apenas uma pequena parte do trabalho total, mas que faça a sua parte com máxima eficiência.

Juntando o uso desses dois princípios à construção de uma linha de montagem móvel - na qual o produto em processo vem até o trabalhador, e não o contrário - Ford conseguiu reduzir drasticamente o tempo de cada ciclo de trabalho dos operários de modo que a produtividade aumentou drasticamente.

Como falei no início, é ainda atribuída à Ford a ideia de que os funcionários deveriam ser capazes de comprar os produtos da empresa para a qual trabalham. Na verdade, Ford levou esta ideia muito a sério ao duplicar o salário de seus funcionários com este objetivo.

Vamos agora estudar a Teoria Clássica da Administração, que também faz parte da Abordagem Clássica.

4.1.3. Teoria Clássica

O objetivo central da Teoria Clássica (também chamada de "Teoria do Processo Administrativo", ou "escola dos chefes") era o mesmo da Administração Científica: maximizar a eficiência organizacional. Apesar disso, a Teoria Clássica de Fayol dava **ênfase ao papel da estrutura organizacional** como um todo na obtenção de elevados graus de eficiência. Essa estrutura seria possuidora de funções e princípios que deveriam ser respeitados para o sucesso organizacional. Assim, o foco também estava sobre o papel do executivo de alto nível da organização realizar toda a estruturação de forma correta para garantir os bons resultados. É com base nessa teoria que foram criadas as estruturas organizacionais que hoje são representadas por meio de um organograma (gráfico que representa as estruturas das organizações).

De forma mais específica, a Teoria Clássica previa a existência de diferentes funções para que as organizações pudessem se estruturar adequadamente. As funções básicas da organização, para Fayol, eram:

1. **Funções técnicas**: relativas à produção.
2. **Funções comerciais**: relativas à venda, compra e troca.
3. **Funções financeiras**: relativas ao gerenciamento e busca de capital.
4. **Funções de segurança**: aquelas que relacionam com a proteção individual e patrimonial.
5. **Funções contábeis**: relacionadas com a contabilidade.
6. **Funções administrativas**: é a função responsável pela formulação das questões gerais da empresa, coordenação dos esforços, harmonização dos atos e construção do seu corpo social. Ela é que integra e coordena as outras funções. É a função ADMINITRAÇÃO, pessoal!

Preocupado com a estruturação organizacional e com a função da administração, Fayol **definiu a administração** como um conjunto de diferentes atividades que representam a **função do administrador** em uma empresa (POCCC):

- **Prever/planejar**: trata-se de avaliar o futuro e traçar um plano de ação para chegar até ele.
- **Organizar**: trata-se da atividade que proporciona os recursos materiais e sociais para a empresa, tais como matérias-primas, recursos financeiros, pessoas, etc.
- **Comandar**: é a atividade de dirigir o pessoal da organização.
- **Coordenar**: É a criação de harmonia entre as atividades, esforços e atos do negócio com o objetivo de facilitar o sucesso do trabalho.
- **Controlar**: trata-se da verificação dos trabalhos para que se certifique de que tudo está caminhando conforme o planejado, por meio de ações corretivas e ajuste dos objetivos e do caminho a ser percorrido.

ESQUEMATIZANDO

Funções da administração segundo FAYOL

Prever (P)

Organizar (O)

Comandar (C)

Coordenar (C)

Controlar (C)

P.O.C.C.C. = POC³

Saiba que, para Fayol, cada uma dessas funções repercute sobre a seguinte, determinando o seu desenvolvimento.

Além disso, é preciso ter em mente ainda os **14 Princípios Gerais da Administração de Fayol**. Reproduzo, a seguir, os referidos princípios, conforme apresentado por Chiavenato (2011):

1. **Divisão do trabalho.** Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência da organização, podendo ser vertical (criando a hierarquia) ou horizontal (por meio da departamentalização).
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. Ambas devem estar equilibradas entre si.
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. É o princípio da autoridade única.
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.** Os interesses da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares dos indivíduos. Isso é o mesmo que dizer que os interesses dos indivíduos devem ser os mesmos da organização, ou seja, deve haver identidade de interesses.
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.** É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.
10. **Ordem.** Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.

11. **Equidade.** Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. **Estabilidade do pessoal.** A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa ficar no cargo, melhor será para a empresa.
13. **Iniciativa.** A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
14. **Espírito de equipe.** A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

*- Impressionante como todos esses princípios nos parecem atuais, não é?! Antes de você ter estudado isso (se é que já não estudou antes!), você diria que as ideias de estabilidade, remuneração justa, espírito de equipe, etc., são ideias que tem **mais de 100 anos**!?*

Pois é! Essas são ideias que remontam ao princípio da administração enquanto ciência, por meio da Teoria Clássica de Fayol!

Com sua clara preocupação com a estrutura organizacional, Fayol apresentava a necessidade de uma **estrutura do tipo linear**, que é aquela baseada nas ordens que são dadas do chefe para o subordinado, de cima para baixo na estrutura organizacional, sendo que cada área termina tomando as decisões relativas ao seu próprio trabalho. Perceba que, esse tipo de estrutura organizacional termina sendo baseado nos princípios da unidade de comando, unidade de direção, centralização da autoridade e cadeia escalar.

No que diz respeito ao trabalhador, a Escola Clássica apresenta 6 diferentes qualidades que se mostram relevantes para a execução de diferentes tipos de tarefa. Na estruturação das diferentes funções organizacionais, é preciso considerar a necessidade de encontrar trabalhadores com diferentes níveis de:

1. Qualidades físicas, que incluem vigor, destreza, força, agilidade, saúde, etc.
2. Qualidades intelectuais, incluindo a capacidade de compreender assuntos e ter discernimento, analisar, julgar e pensar sobre coisas novas.
3. Qualidades morais, tais como firmeza, iniciativa, energia, dignidade, etc.
4. Cultura geral, incluindo conhecimentos diversos que não se relacionam apenas à função exercida.
5. Conhecimentos especiais, ligados especificamente à função exercida
6. Experiência, que diz respeito ao conhecimento adquirido através da prática e vivência.

A **Teoria Clássica** também sofreu várias **críticas** ao longo do tempo. As principais críticas a essa escola são as seguintes:

1. Sua abordagem é bastante simplificada quanto à estrutura organizacional, considerando apenas a organização formal.
2. Apesar de indicar diversos princípios para a administração, não há comprovação formal de seu funcionamento científico com base em experimentos.
3. Ela se baseia em uma concepção extremamente racional da administração, o que não é suficiente para capturar todo seu espírito, que engloba aspectos sistêmicos e menos formalizados.
4. A Teoria Clássica tem uma visão excessivamente mecanicista da organização, considerando sua estrutura como uma máquina que, quando não funciona bem, é porque tem defeitos que precisam ser corrigidos em sua estrutura.

5. Assim como a Administração Científica de Taylor, a Escola Clássica de Fayol desconsidera a importância da organização informal.
6. Por fim, a organização é vista como um sistema fechado, que não interage com seu ambiente, o que faz com que vários aspectos de sua complexidade sejam desconsiderados.

Com isso encerramos a primeira das abordagens das ciências administrativas. Trata-se de uma das mais importantes para concursos e, por isso, mais detalhistas para o estudo.



(CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Área Administrativa/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.

Comentário:

O princípio de Fayol sobre remuneração é o da remuneração justo, corretamente descrito na questão.

GABARITO: Certo.

(CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Área Administrativa/2016) A teoria clássica absorveu concepções da burocracia ao adotar uma abordagem indutiva, que visa atuar das partes para o todo.

Comentário:

A teoria clássica não suga nada da teoria burocrática. Além disso, sua abordagem é voltada para o todo da estrutura organizacional, não tendo foco nenhum em atuar sobre cada uma de suas partes.

GABARITO: Errado.

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.

Comentário:

Os princípios mencionados realmente fazem parte da Teoria Clássica, mas o exemplo dado está errado em relação ao princípio da unidade de comando, para o qual cada funcionário deve ter apenas um superior imediato.

No exemplo, o desempenho do funcionário é reportado tanto ao chefe imediato quanto ao diretor, por isso não se pode falar em atendimento à unidade de comando, já que se subentende que duas pessoas estão "mandando" no funcionário ao mesmo tempo!

GABARITO: Errado.

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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)

Comentário:

A teoria da administração científica não faz análise da estrutura organizacional – mas sim das tarefas -, por isso a assertiva está errada!

GABARITO: Errado.

4.2. ABORDAGEM HUMANÍSTICA

A abordagem humanística surge com a da Teoria das Relações Humanas, sendo diretamente relacionada a ela.

Esta escola busca dar **ênfase aos grupos de pessoas** que participam das organizações, sendo uma verdadeira revolução em relação à abordagem clássica, que dava ênfase às tarefas (Adm. Científica) e à estrutura (Teoria Clássica).

O conceito básico do ser humano por trás dessa abordagem é o conceito de **homem social**. Sob essa perspectiva, o ser humano reage a incentivos sociais e simbólicos que podem fazer com que sua produtividade seja superior.

A Experiência de Hawthorne – importante base para a Teoria das Relações Humanas - começou a ser criada nos meados da década de 1920, há quase cem anos atrás, num período marcado por uma forte recessão econômica global e uma intensa atuação dos sindicatos em favor dos trabalhadores. Foi suspensa em 1932, ano considerado o do nascimento da teoria.

Nesse contexto, Elton Mayo, fundador dessa abordagem de pensamento administrativo, conduziu a experiência para estudar a correlação entre as condições de trabalho e a produtividade dos trabalhadores. Essa experiência, conduzida em uma fábrica da Western Electric Company no bairro de Hawthorne, em Chicago, Estados Unidos, ficou conhecida como **Experiência de Hawthorne**, sendo suas conclusões muito importantes para a abordagem humanística.

Essa experiência, executada em várias fases, foi iniciada com o objetivo de associar a melhoria da iluminação com a melhoria da produtividade dos funcionários. Concluiu-se que não havia relação direta entre os fatores fisiológicos e a produtividade, mas um fator inesperado chamou a atenção:

havia um fator psicológico indesejado que interferia sobre a produtividade dos funcionários. Como consequência, outras fases dessa experiência foram executadas, incluindo-se intervalos de descanso na rotina dos funcionários, lanches, redução da carga horária e modificação da supervisão, que passava a atuar como orientadora. Ao final de alguns anos desde o seu início, a experiência de Hawthorne possibilitou o delineamento dos princípios básicos da abordagem humanística que estamos estudando agora. Suas conclusões foram as seguintes:

1. **A importância da integração social:** o nível de produção dos empregados é uma resultante de como eles estão integrados socialmente, quais as normas e expectativas vigentes, e não da simples capacidade física do empregado.
2. **O comportamento social dos funcionários:** os empregados se comportam com base no grupo social do qual participam, e não apenas como indivíduos isolados.
3. **A importância das recompensas e sanções sociais:** os trabalhadores agem de acordo com as normas sociais vigentes em seu grupo, sendo recompensados socialmente por comportamentos "certos" e penalizados por comportamentos "errados". Alguns funcionários preferem receber menos e produzir menos a sofrerem sanções do grupo por não agirem conforme as regras sociais.
4. **Existência de grupos informais:** a administração deveria se preocupar também com a existência natural de grupos informais, e não apenas com a estrutura formal da organização - como propunham os autores clássicos.
5. **A importância das relações humanas:** as atitudes e ações das pessoas umas com as outras a partir de sua interação gera as relações humanas. É importante que o administrador crie um ambiente de boas relações humanas para que os funcionários deem os melhores resultados.
6. **A relevância do conteúdo do cargo:** ao contrário do que previa a Administração Científica, os funcionários tendiam a não dar o máximo de si com base na execução de tarefas super-repetitivas e especializadas, pois essas se tornavam monótonas e cansativas. Verificou-se que trabalhos com melhor conteúdo e menos repetitivos são capazes de melhorar o ânimo do trabalhador e fazê-lo atingir melhores resultados.
7. **A ênfase nos aspectos emocionais:** os aspectos emocionais dos funcionários deveriam ser a ênfase da administração para melhor compreender o comportamento humano e possibilitar um melhor desempenho no trabalho. Justamente por isso, os teóricos da Teoria das Relações Humanas também ficaram conhecidos como "sociólogos da organização".

Como vimos, o grande foco da abordagem humanista foram as pessoas e suas relações na organização. Um pressuposto que está por trás de um gerenciamento com base nesta abordagem é que há identidade de interesses entre o que as pessoas buscam e o que a organização deseja. Cabe destacar ainda as principais críticas à Teoria das Relações Humanas, sendo as principais:

1. Por surgir em oposição à Abordagem Clássica, a Teoria das Relações Humanas deixava de considerar muitos aspectos importantes que haviam sido considerados pela abordagem anterior.
2. O foco estava, sobretudo, em como evitar conflitos humanos na organização entre os funcionários e a própria organização. O pecado estava em acreditar que os interesses da organização e dos funcionários poderiam ser os mesmos em todos os casos, e que a simples atitude de mediar conflitos seria suficiente para resolvê-los.

3. A concepção do operário era muito ingênua e romântica, por considerá-lo como um funcionário feliz, integrado ao ambiente de trabalho e naturalmente produtivo, o que não se constata como uma verdade absoluta.
4. O campo experimental utilizado foi muito limitado, focado apenas na produção industrial. Além disso, a própria experiência de Hawthorne foi excessivamente limitada para se tirar conclusões gerais.
5. As conclusões dessa teoria são muito parciais, pois considerava apenas a visão da organização informal, desconsiderando a organização formal.
6. A excessiva ênfase nos grupos informais e na necessidade de coesão das relações humanas para melhoria da produtividade traz o problema de que, em estudos posteriores, já foi provado que boas relações dos grupos informais não geram necessariamente boa produtividade. Na verdade, uma boa coesão do grupo pode levar a uma situação contrária, na qual ele se une contra as diretrizes apresentadas pela direção da organização.
7. O grande foco da Teoria estava na manipulação das relações humanas, o que, quando percebido, pode gerar problemas de relacionamento entre os empregados e a organização.
8. Agora que já entendemos a Abordagem Humanística e apreciamos as críticas a essa abordagem, vamos para a próxima abordagem: a Neoclássica.

4.3. ABORDAGEM NEOCLÁSSICA

O momento econômico que se vivia na década de 1950 era de forte retomada na produção industrial mundial, pois a segunda guerra mundial havia acabado e os esforços globais estavam direcionados para a reconstrução da Europa, gerando impactos econômicos por todo o mundo. Além disso, o ambiente começava a passar por mudanças e a organização precisava se adaptar, ao mesmo tempo em que deveria enfocar os resultados.

Neste contexto, surge a Abordagem Neoclássica, com a Teoria Neoclássica, retomando vários dos preceitos da Teoria Clássica da administração com uma visão mais moderna e aplicada à crescente complexidade organizacional, sem desconsiderar aspectos de outras escolas da administração.

A visão do ser humano adotada aqui é a de **homem organizacional e administrativo**, que aceita incentivos mistos, tanto econômicos quanto sociais e simbólicos para o alcance de uma melhor produtividade. Nessa perspectiva, o ser humano é racional, mas também social, sendo voltado para o alcance dos seus próprios objetivos e também dos objetivos da organização. Veremos mais sobre essas duas perspectivas nos próximos tópicos da aula.

Segundo Chiavenato (2011), a Abordagem Neoclássica se baseia nos seguintes fundamentos:

1. A administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.
2. Como a administração envolve uma variedade de situações da organização, ela precisa ser fundamentada em princípios básicos que tenham valor preditivo.
3. A administração é uma arte que deve se apoiar em princípios universais, como a Medicina ou a Engenharia.
4. Os princípios da administração são verdadeiros, assim como os princípios de outras ciências.

5. A cultura e o universo físico e biológico geram impactos no ambiente do administrador. Seja como ciência ou arte, a teoria administrativa não precisa englobar todo o conhecimento possível para que possa servir de fundamento científico para os princípios da Administração.

As principais características da Teoria Neoclássica são:

1. **A ênfase na prática administrativa**: é uma teoria bastante pragmática e que busca resposta para problemas reais da organização.
2. **A reafirmação, até certo ponto, da Teoria Clássica:** vários dos pressupostos clássicos são retomados, como a existência de princípios gerais da administração, a departamentalização, etc.
3. **A ênfase nos princípios gerais:** a administração, segundo a Abordagem Neoclássica, necessitava ser estudada em seus princípios gerais para que os administradores pudessem usar o conhecimento na prática.
4. **A ênfase nos resultados e objetivos:** o foco da organização não deve ser sobre si mesma, mas sim sobre os objetivos e resultados que ela deve alcançar.
5. **Existência de conceitos ecléticos:** os conceitos utilizados pela Abordagem Neoclássica são muito diversos, absorvendo ideias de diferentes teorias administrativas, apesar de considerar a importância dos Clássicos.

É na Abordagem Neoclássica que são discutidos os princípios básicos de organização, que são:

1. **Divisão do trabalho**: para que a produção de uma organização seja eficiente ela precisa decompor o processo de trabalho em uma série de pequenas tarefas que o constituem, de modo que cada funcionário seja responsável pela realização de uma pequena parte. A divisão do trabalho começou a ser praticada durante a revolução industrial, possibilitando o aumento drástico nas quantidades de produção de produtos em massa. A divisão do trabalho traz maior produtividade e rendimento do pessoal, eficiência da organização e redução dos custos. Como consequência de sua implementação, pode-se dividir o trabalho do aparato administrativo da organização em níveis, que são: I) o institucional - nível mais elevado, composto pelos diretores; II) O nível intermediário - composto pelos gerentes; III) O nível operacional - composto pelos supervisores dos funcionários que executam as tarefas.
2. **Especialização**: a especialização é consequência da divisão do trabalho, já que cada órgão e cada cargo passam a ser responsáveis por trabalhos especializados específicos. A consequência da especialização é a divisão da estrutura organizacional em departamentos.
3. **Hierarquia**: outra consequência da divisão do trabalho, sendo um desdobramento da função de comando para que cada pessoa responda a um chefe específico, criando uma cadeia de relações chefe-subordinado (cadeia escalar) que vai da base da organização até o seu nível mais elevado. O que se observa é que, conforme se sobe na cadeia escalar, maior é a autoridade o administrador. Neste sentido, autoridade é o direito formal e legítimo de tomada de decisões, dando ordens e alocando recursos dentro da organização com foco no atingimento de objetivos. Chiavenato (2011) destaca que a autoridade se distingue por três características: 1) ser alocada em posições da organização, e não em pessoas; 2) ser aceita pelos subordinados; 3) fluir abaixo por meio da hierarquia verticalizada. Além disso,

importante destacar o que significa responsabilidade e delegação. Responsabilidade é o dever de realizar aquilo que lhe foi designado (por meio da autoridade) pelo seu superior hierárquico. Delegação, por sua vez, é a transferência de autoridade e responsabilidade (há muita controvérsia sobre isso!!!) de um superior para um subordinado dentro da hierarquia organizacional. O propósito é permitir que as pessoas tomem decisões e realizem seu trabalho sem necessidade de consultar o chefe o tempo todo, fazendo com que a organização funcione de maneira mais ágil e flexível. A delegação pode envolver a tarefa inteira, a escolha da pessoa certa, a transferência completa de autoridade e responsabilidade, a informação adequada, retroação para orientação, e avaliação do desempenho.

4. **Amplitude administrativa**: trata-se do número de funcionários que um administrador pode supervisionar, e é também conhecida como amplitude de comando ou de controle. Mantido o número de funcionários, quanto maior a amplitude de controle, mais funcionários cada chefe terá, o que implicará uma cadeia de comando menor, formando uma organização "achatada" na sua estrutura. Quanto menor a amplitude de controle, mais níveis hierárquicos a organização terá, formando uma organização "alta".

Além disso, é aqui que se discutem profundamente questões como eficiência e eficácia, administração por objetivos (APO), vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização, funções do administrador, princípios de administração, planejamento estratégico, tático e operacional, tipos de organização, foco nos objetivos, etc.

Vejamos os aspectos essenciais da centralização x descentralização:

Centralização e descentralização são elementos da estrutura organizacional referentes a qual o nível hierárquico onde as decisões poderão ser tomadas. Caso haja centralização as decisões deverão ser tomadas mais próximo ao topo da estrutura. Caso haja descentralização as decisões deverão ser tomadas mais próximas da base operacional.

Apresento, a seguir, um resumo das principais vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização.

- Centralização
  - Vantagens:
    - Decisões tomadas por quem conhece a organização de forma global;
    - Permite uma visão de longo prazo da organização;
    - Decisões consistentes com os objetivos e estratégia;
    - Melhor capacitação dos administradores do topo;
    - Elimina custos de vários tomadores de decisões;
    - Evita decisões tomadas de maneira incoerente por diferentes gestores.
  - Desvantagens:
    - A distância do dia-a-dia cria decisões que podem não ser adequadas;
    - A comunicação deve ir e voltar do topo para a base, o que aumenta os custos, a perda de informações, favorece as distorções, prejudica a agilidade e a flexibilidade da organização.

- Descentralização
  - Vantagens:
    - As decisões são tomadas mais próximas de onde os problemas ocorrem, favorecendo a flexibilidade e agilidade e eficiência, além de economizar tempo e dinheiro;
    - As pessoas ficam mais motivadas para o trabalho e interessadas nas decisões;
    - Os diretores do topo da hierarquia tendem a ficar com mais foco nas decisões mais relevantes, melhorando a qualidade do processo decisório;
    - Há uma redução dos gastos com comunicação, burocracia, papéis, etc., associados à transmissão das decisões para os níveis mais elevados e sua comunicação de volta para a base da organização;
    - Com o aumento da autonomia há uma redução dos custos de supervisão e um incentivo para que os gerentes e supervisores se tornem mais generalistas.
  - Desvantagens:
    - As decisões deixam de ser tomadas de maneira coerente entre si, podendo haver grande variabilidade das decisões tomadas por diferentes gerentes e supervisores;
    - Os especialistas que se encontram nas assessorias superiores da organização são menos aproveitados nos processos decisórios;
    - Há necessidade de investimentos em capacitação de vários decisores da organização, o que aumenta o custo de treinamento e permite apenas a transferência paulatina de responsabilidades decisórias.

A teoria Neoclássica afirma que os administradores exercem diferentes funções. Chiavenato (2011, p. 148) resume da seguinte maneira:

> *Na verdade, o administrador exerce três funções fundamentais:*
>
> 1. *Tornar economicamente produtivos os recursos organizacionais, minimizando riscos e maximizando oportunidades.*
> 2. *Tornar produtivos os recursos humanos, fazendo pessoas trabalharem juntas, reunindo em uma tarefa comum as suas habilidades e conhecimentos individuais, e tornar produtivas as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas.*
> 3. *Desempenhar uma função pública: o administrador é visível e representa alguma coisa na comunidade. Na verdade, o administrador constitui o único elemento de liderança em nossa sociedade altamente organizada e institucionalizada. A função executiva do administrador apresenta três aspectos: é uma função para a qual são necessários objetivos e instrumentos; uma função que requer qualidade e competência; e é uma função na qual se tem de decidir. São estas as demarcações da função do administrador.*

Você deve entender essa visão sobre as funções do administrador como global e ampla. Não se trata aqui de decorar, mas sim de entender.

Apesar disso, em provas, o assunto normalmente está associado às funções do administrador através do processo administrativo neoclássico (até hoje tido como correto), envolvendo as funções de:

1. **Planejamento**: tomada de decisões sobre o futuro desejado e os caminhos para atingi-lo.
2. **Organização**: ato de obter os recursos, estruturá-los e integrá-los para o sucesso organizacional, envolvendo o estabelecimento das tarefas, estrutura organizacional e de cargos.
3. **Direção**: trata-se de fazer as coisas funcionarem por meio da comunicação e liderança dos funcionários, para que eles tenham motivação para alcançar os objetivos.
4. **Controle**: é a verificação do cumprimento do planejamento, incluindo tomada de ações corretivas para regulação do bom funcionamento organizacional.

É interessante saber que um dos autores de administração mais importantes da atualidade também é considerado como pertencente a essa abordagem. Trata-se de Peter Drucker.

A **principal crítica feita à Teoria Neoclássica** é a de que ela se mostra bastante conservadora por propor a existência de princípios universais da administração, como já havia sido feito por Fayol, mesmo incorporando novas ideias sobre administração.

ESTA CAI NA PROVA!

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Na administração por objetivos, os administradores e seus subordinados, após identificarem objetivos em comum, formularem metas de forma consensual e participativa e discutirem a atribuição das suas responsabilidades de acordo com os resultados esperados, serão avaliados em consonância com o alcance desses objetivos.

Comentário:

A administração por objetivos é parte da Teoria Neoclássica da Administração. A ideia por trás dela é a de que é preciso buscar fazer com que os funcionários atinjam determinados objetivos para que a organização tenha sucesso. Até mesmo a motivação dos funcionários estaria associada à existência de objetivos a serem atingidos.

Uma dúvida comum é sobre se esses objetivos são fixados de cima para baixo ou se isso acontece de forma consensual. Na verdade, os objetivos são fixados em conjunto entre os chefes e seus subordinados!

GABARITO: Certo.

(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.

Comentário:

Errado. A escola neoclássica não é voltada para os processos produtivos ou o desperdício, o que é foco da escola clássica da administração. O modelo burocrático também não tem relação com a escola neoclássica, mas sim com a burocracia!

GABARITO: Errado.

4.3.1. Administração por objetivos (APO).

A administração por objetivos faz parte da abordagem neoclássica da administração, tendo surgido na década de 1950 pelas mãos de Peter Drucker.

Sua ideia central consiste em focalizar os objetivos da organização, ou seja, seus resultados, ao invés dos meios administrativos utilizados para atingi-los. Nela, a alta administração busca fixar objetivos claros para a organização com base no que é requerido pelo acionista. Esses objetivos são desdobrados para todos os níveis organizacionais de forma a criar elos entre os objetivos individuais e os organizacionais. Deve-se destacar, entretanto, que na fixação dos objetivos de cada indivíduo é importante que haja comum acordo entre o indivíduo e seu gestor, para que possa haver compromisso na realização desses objetivos. Por essa razão a APO é um processo que funciona, ao mesmo tempo, de cima para baixo e de baixo para cima.

De forma geral, para compreender a APO, é preciso entender que ela busca dar um salto, saindo da preocupação com a eficiência (voltada para os processos) e enfatizando a eficácia na busca pelos objetivos (o seu atingimento). Neste sentido, para a melhoria do desempenho dos indivíduos, departamentos e organizações, a APO considera que é preciso seguir os seguinte princípios básicos:

- Objetivos específicos: objetivos específicos melhoram mais o desempenho do que objetivos genéricos. Assim, é importante que a organização seja o mais específica possível no que diz respeito aos objetivos a serem atingidos por seus funcionários, departamentos e pela organização como um todo;
- Prazo: é preciso que seja definido o prazo específico para o atingimento de cada objetivo. A não definição de prazos faria com que os indivíduos não se esforçassem para atingir o que se busca.
- *Feedback*: trata-se da retroação necessária ao indivíduo sobre o seu desempenho em relação aos objetivos fixados. Sem *feedback*, o funcionário fica sem saber se está indo no caminho correto ou não! Hoje em dia já se sabe que o *feedback* autogerenciado tende a gerar melhorias ainda mais importantes sobre o desempenho do que o que é gerenciado por terceiros!

É importante destacar que, no seu inicio, a APO era tida como bastante autocrática, pois a prática organizacional de sua implementação envolveu objetivos fixados pelos gerentes sem a concordância dos funcionários, do topo até a base. Esses funcionários eram posteriormente cobrados pela realização desses objetivos, que muitas vezes eram irrealistas e tidos como impossíveis de ser realizados, o que gerava um clima organizacional bastante negativo.

Hoje em dia, administrar por objetivos também é um processo que envolve a fixação de objetivos para os subordinados pela gerência. Mas, além disso, esses objetivos devem ser de comum acordo com o funcionário, para que possa haver maior comprometimento. Assim, a APO passa a ser considerada participativa, servindo de base para a avaliação do desempenho humano e para uma melhor motivação e desempenho do pessoal.

Existem diferentes modelos que explicam como funciona a APO hoje em dia nas organizações. As diferenças são pequenas, então resolvi trazer para vocês um mais amplo, que congrega diferentes atividades e que funciona de maneira participativa para a avaliação de desempenho dos funcionários com base em objetivos:

1. **Formulação de objetivos em consenso**: trata-se do primeiro passo para a realização da avaliação participativa por objetivos. Os objetivos a serem atingidos pelo funcionário **não** são impostos de cima para baixo, mas sim negociados entre gerente e funcionário. Perceba como esta ideia traz em si conceitos modernos de motivação, como os da Teoria de Fixação de Objetivos e os da Autoeficácia.
2. **Comprometimento do pessoal quanto ao alcance dos objetivos ficados**: quando disse que os objetivos devem ser formulados em consenso, quer dizer consenso de verdade! Os funcionários e os gerentes tem que concordar de fato com o que está sendo combinado. Não cabe ao gerente coagir o funcionário para que este assine um papel concordando com os objetivos se, na verdade, este não está comprometido com os mesmos. O processo de negociação e aceite dos objetivos em consenso busca fazer com que o funcionário se comprometa no seu íntimo em alcança-los. Assim, ele certamente se motivará mais para a busca dos resultados. A Teoria da Fixação de Objetivos é uma boa referência para explicar isso. Além dela a Autoeficácia também se faz presente, pois o funcionário só concordará e entrará em consenso com um objetivo se acreditar que possui a capacidade para atingi-lo, o que demonstra autoeficácia, melhorando, por si só, o desempenho;
3. **Negociação com o gestor para a alocação de recursos necessários para o alcance dos objetivos**: uma vez definidos os objetivos a serem atingidos com a aceitação e comprometimento do funcionário, deverá haver uma negociação entre o gestor e o funcionário quanto aos recursos a serem alocados para a realização dos objetivos. Neste sentido, os recursos representam os meios para atingir os fins fixados, podendo ser de diversos tipos, como treinamentos, verba para viagens, máquinas e equipamentos, etc.. Imagine uma situação na qual seja fixado o objetivo de vender 100 aviões de uma nova linha, em um ano, para um vendedor da EMBRAER. Para vender este tipo de produto, ele deve possuir conhecimento técnico e recursos para viajar em busca de compradores em potencial. Se estes recursos não estiverem disponíveis, o objetivo não poderá ser atingido! Por isso, é papel do gestor proporcionar o apoio e recursos necessários para que os objetivos possam ser alcançados;
4. **Desempenho**: é a realização do trabalho pelo funcionário no sentido de atingir os objetivos consensuais fixados. Para Chiavenato (2010) o aspecto principal do sistema de APPO está aqui. O funcionário deve escolher livremente a estratégia pessoal a ser utilizada para alcançar os objetivos, com autonomia e liberdade para conduzir o trabalho da forma que achar mais apropriada. O papel do gerente não é o de impor e controlar o trabalho do

funcionário, mas sim o de oferecer aconselhamento e orientação, sempre com foco nos objetivos a serem atingidos.

5. **Contínuo monitoramento e comparação dos resultados com os objetivos fixados:** é nesta etapa que os resultados vão sendo medidos conforme vão sendo obtidos, o que possibilita o acompanhamento do esforço empreendido e dos resultados alcançados. É importante que a ferramenta de medição apresente resultados reais e que, sempre que possível, o próprio avaliado acompanhe seu resultado. Neste caso, o papel do gestor é ajudar o funcionário em sua autoavaliação, isto é, a comparação do desempenho real com o fixado inicialmente. É preciso considerar a possibilidade de ajuste de ações e metas para que o desempenho realmente seja bom. Note que fica cada vez mais clara a aproximação desta metodologia com a Teoria da Fixação de Objetivos da motivação;
6. **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta:** trata-se de um dos aspectos mais importantes do sistema APPO. É aqui que o funcionário deverá receber informações sobre como está caminhando para o atendimento dos objetivos fixados. Além disso, ele deve receber suporte de comunicação para reduzir dissonâncias entre o que ele percebe e a realidade. O foco estará no aumento das consistências informacionais. Com base nas informações repassadas e no monitoramento contínuo, o funcionário avaliará em conjunto com o seu gerente a relação esforço realizado/desempenho obtido.

De forma muito parecida pensa Chiavenato (2011) que diz que a APO trabalha dentro do seguinte esquema:

1. *Gerente e subordinado se reúnem, discutem, negociam e em conjunto formulam os objetivos de desempenho para o subordinado. Objetivos, metas e resultados são negociados entre eles. A formulação de objetivos é consensual e participativa.*
2. *A partir daí, o gerente se compromete a proporcionar apoio, direção e recursos para que o subordinado possa trabalhar eficazmente orientado para o alcance de objetivos. O gerente cobra resultados e garante os meios e recursos (treinamento, habilidades, equipamentos etc.) para que o subordinado possa alcançá-los.*
3. *O subordinado passa a trabalhar para desempenhar metas e cobra os meios e recursos necessários para alcançar os objetivos.*
4. *Periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para uma avaliação conjunta dos resultados e do alcance dos objetivos.*
5. *A partir da avaliação conjunta, há uma reciclagem do processo: os objetivos são reavaliados ou redimensionados, bem como os meios e recursos necessários.*

Destaco que o mesmo autor (CHIAVENATO, 2011) apresenta as sete características da APO, as quais recomendo que vocês memorizem, pois são a base de tudo o que discutimos sobre este assunto até agora:

1. *Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e o seu superior.*
2. *Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição.*
3. *Interligação entre os vários objetivos departamentais.*
4. *Ênfase na mensuração e no controle de resultados.*

5. *Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.*
6. *Participação atuante das gerências e dos subordinados.*
7. *Apoio intensivo do staff.*

4.4. ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

A Abordagem Estruturalista se inicia por meio da Teoria da Burocracia e integra também a Teoria Estruturalista. Ambas as teorias possuem foco na estrutura organizacional, mas a última dá ênfase também ao ambiente no qual a organização se insere e à interação dos grupos sociais.

Na verdade, a grande diferença da abordagem estruturalista sobre as anteriores é que ela não se preocupa só com a visão interna da organização, mas também com uma visão mais ampla, que abrange a organização e sua relação com outras organizações dentro da sociedade.

Vamos entender os traços gerais de cada uma das teorias-chave da abordagem estruturalista.

4.4.1. A Teoria da Burocracia na Organização

A teoria da burocracia foi criada em 1909 por Max Weber com base em seus estudos iniciados anos antes, sendo difundida como modelo de estrutura organizacional por volta da década de 1930-1940 como consequência da dificuldade em se definir uma teoria das organizações que de fato servisse para a orientação do trabalho do administrador, já que a Teoria Clássica era excessivamente mecanicista e a Teoria das Relações Humanas era excessivamente romântica.

- Mas Carlos! É década de 1930-40 ou 1909???

***- Resposta: Simples*!** A Teoria da Burocracia realmente surgiu no início do século XX, mas é que ela só foi aplicada à administração na década de 1930-40, depois da morte de **Max Weber, seu principal autor**!

Diferentes fatores contribuíram para a criação da Teoria da Burocracia, incluindo:

- Organizações em crescimento desordenado e com maior grau de complexidade;
- Busca de racionalidade e igualdade no tratamento dos funcionários das diversas organizações;
- Abordagem mais ampla para o estudo da administração;
- Necessidade de estudos mais estruturados para a análise dos tipos de relacionamento humanos, na busca de maior produtividade.

A teoria busca criar uma **organização eficiente**, consistindo no atingimento dos resultados organizacionais com o uso racional dos recursos. É possível dizer que, em alguma medida, todas as organizações formais são verdadeiras burocracias baseadas em normas e regras de convívio. Na burocracia tudo é previsto, planejado e executado conforme regras e regulamentos, de forma impessoal e racional. É possível resumir as características da burocracia da seguinte forma:

1. Normas e regulamentos possuem caráter legal;
2. As comunicações são formalizadas e oficiais;
3. O trabalho é dividido de forma racional;
4. Os relacionamentos são impessoais;
5. A autoridade segue a hierarquia organizacional;
6. As rotinas e procedimentos são padronizados;
7. A competência técnica é valorizada através da meritocracia;
8. A administração é especializada (não há patrimonialismo);
9. Os membros da organização são profissionais
10. O funcionamento da organização é completamente previsível.

A ideia básica por traz da burocracia é que é necessário utilizar uma **autoridade racional-legal** para influenciar o comportamento das pessoas na organização e conseguir que normas e regras sejam seguidas para a máxima eficiência. Os outros tipos de dominação legítima sobre as pessoas (autoridade) não seriam aplicáveis para o sucesso na organização. Para sua informação, esses tipos são: 1) a tradicional - baseada nos consumes e tradições que impõem respeito às pessoas possuidoras de poder (patriarcado, senhores feudais, etc.); e 2) a carismática - baseada nos traços pessoais do indivíduo, conforme percebido pelas pessoas (como em profetas, revolucionários, políticos, etc.).

A visão de ser humano que perpassa a organização burocrática é a de **homem organizacional**, ocupante de um cargo na organização e possuidor de atribuições específicas. Esse homem, na burocracia, reage a incentivos materiais e salariais por parte da administração.

A burocracia traz algumas vantagens. Para Weber, as vantagens da burocracia são:

1. **A racionalidade dos objetivos**;
2. **Cargos e tarefas bem definidas**;
3. **Rapidez nas decisões**, já que elas estão previstas;
4. **Interpretação única e clara** dos regulamentos e normas, por quem necessite saber;
5. A **uniformidade de procedimentos** e rotinas de trabalho;
6. A **manutenção da continuidade da organização**, que se perpetua profissionalmente;
7. A **diminuição dos atritos entre os indivíduos**, já que cada um sabe claramente o seu papel;
8. **Estabilidade das decisões (constância)**, já que as mesmas decisões serão tomadas nos mesmos casos, quando eles se repetirem.
9. **Alta confiabilidade das decisões**, já que fazem parte de rotinas e regras impessoais;
10. Existência de **benefícios para as pessoas na organização**, já que há hierarquia formal, divisão clara do trabalho, racionalidade, treinamento e meritocracia.

Apesar de tantos méritos, o que se observa é que a burocracia também pode gerar certas disfunções, ou consequências inesperadas da aplicação do modelo. As disfunções da burocracia são:

1. **A internalização das regras e o apego aos regulamentos:** as regras e regulamentos, por serem tão importantes, deixam de ser meios e passam a ser o próprio objetivo da organização;
2. **Excesso de formalismo e de papelório:** A necessidade de documentar tudo faz com que haja excesso de formalismo e de papelório acumulado pela organização;
3. **Resistência às mudanças:** Como tudo na burocracia é padronizado, o funcionário se acostuma aos padrões pré-estabelecidos e fica mais difícil implementar mudanças na organização, quando isto se faz necessário. As pessoas tendem a resistir às mudanças e classificá-las como desnecessárias;
4. **Despersonalização dos relacionamentos:** Como a burocracia é impessoal no tratamento do relacionamento entre os funcionários, que são tratados como iguais e em função de seus cargos na organização, o relacionamento entre as pessoas passa a seguir também este rito, de modo que as pessoas passam a não conhecer os colegas pelo nome, mas sim pelo cargo, número de matrícula, etc., chegando ao ponto de não buscarem qualquer aproximação pessoal com os colegas de trabalho;
5. **Categorização como base do processo decisório:** As decisões são categorizadas para serem definidas com base em determinado nível hierárquico ou com base em regulamentos, deixando pouco espaço para que as decisões sejam tomadas por quem mais entende do assunto ou com base em processos decisórios mais criativos em busca de uma solução real para o problema;
6. **Superconformidade às rotinas e procedimentos:** Como a burocracia se baseia na obrigação de seguir rotinas e procedimentos, as pessoas podem ficar profundamente limitadas no seu poder de agir livremente para a busca de melhores caminhos para a organização;
7. **Exibição de sinais de autoridade:** como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema que deixe claro o poder de determinados cargos sobre outros. Estes sinais vêm por meio de uniformes, salas, mesas, título dos cargos, etc.;
8. **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público:** uma vez que a burocracia é centrada nas normas e procedimentos, passa a haver uma dificuldade de tratamento com o público externo, que se importa muito mais com os resultados obtidos do que com as normas que devem ser seguidas.

Além das disfunções típicas desse modelo, deve-se ter em conta ainda que ele também possui críticas, que levantam o problema de sua racionalidade excessiva, visão mecanicista da organização em um sistema fechado, conservadorismo teórico, etc.

Ainda assim, é a burocracia ainda gera grande influência sobre as organizações contemporâneas, em especial as organizações públicas, por representar um importante mecanismo para evitar os males do patrimonialismo e atuar em busca da máxima eficiência.

(CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria da burocracia, proposta por Max Weber, sustentada pelo tripé racionalidade, impessoalidade e profissionalismo, tem como principais objetivos a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos organizacionais.

Comentário:

A teoria burocrática busca criar uma organização eficiente, não se preocupando com a eficácia e com a efetividade. Sobre o suposto "tripé" da burocracia, é possível afirmar que exista autor que tenha afirmado exatamente isso (o que não consegui localizar).

GABARITO: Errado.

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.

Comentário:

Assertiva redigida de forma bem confusa, para confundir o candidato. Na verdade, a Teoria Clássica de Fayol não é feita consoante o posicionamento de Max Weber. A teoria que faz isso é a da burocracia organizacional.

Além disso, a teoria clássica não tem nenhuma relação com atendimento humanizado do cidadão! Isso não faz nenhum sentido!

GABARITO: Errado.

4.4.2. A Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista também se baseia na abordagem de **Homem Organizacional**, considerando, nesse caso, que o indivíduo reage tanto aos incentivos materiais, como aos sociais, sendo um ser social que vive dentro de organizações e interage com elas. Os principais traços de personalidade do homem organizacional são a flexibilidade, a tolerância às frustrações, a capacidade de adiar as recompensas e o permanente desejo de realização.

Sendo um conjunto teórico que busca compreender a interação das pessoas na organização, as relações de poder e os conflitos entre organização e seus membros, a Teoria Estruturalista possui clara influência marxista e weberiana. Assim, observa-se que o conjunto de estudos ligados à Teoria Estruturalista surgem com foco na análise da organização formal, buscando ir além das limitações da Teoria Burocrática.

Ela é, na verdade, uma teoria "integracionista", pois integra diversos aspectos da Administração Clássica, passando por pontos das Relações Humanas e buscando inspiração até nas visões de Max Weber e nos trabalhos de Karl Marx, apesar de não constituir uma teoria propriamente dita e sim uma perspectiva sobre a administração.



Leve na sua cabeça que a **Teoria Estruturalista é uma visão do conjunto da organização**, sob diferentes pontos de vista.

A abordagem múltipla que a Teoria Estruturalista traz engloba:

1. A organização formal e a organização informal;
2. As recompensas salariais, materiais, sociais e simbólicas;
3. Os vários níveis hierárquicos de uma organização;
4. Os diferentes tipos de organização;
5. As análises intra e interorganizações.

Ela considera a organização enquanto um sistema aberto que interage com o seu ambiente, que possui partes integradas, e que possui variáveis internas e externas que a influenciam no que diz respeito a sua estrutura, aos diferentes cargos nos vários níveis hierárquicos.



(CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Área Administrativa/2016) A teoria estruturalista, voltada ao estudo das organizações formais, surgiu da necessidade de eliminar as distorções e limitações do modelo burocrático.

Comentário:

De fato, os estudos que se convenciona chamar de "teoria estruturalista" surgem como uma evolução da análise da organização formal, indo além do modelo burocrático.

GABARITO: Certo.

4.5. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

A Abordagem Comportamental surge como desdobramento dos trabalhos da Teoria das Relações Humanas. Para essa abordagem, também conhecida como **behaviorista**, traz como grande marca a consideração do comportamento humano nas organizações.

A visão de homem dominante nessa abordagem é a de **homem administrativo**, que é um ser racional que toma decisões quanto a sua participação ou não nas organizações, reagindo a incentivos mistos e tomando decisões satisfatórias, e não ótimas. Isso se dá porque, na visão do homem administrativo, o ser humano não possui capacidade de lidar com muitas informações ao mesmo tempo e processá-las com eficácia, existindo inclusive estudos que sugerem que informações demais atrapalham o processo de decisão!

Segundo Chiavenato (2011), as ciências comportamentais trouxeram às ciências administrativas várias conclusões sobre a natureza e características dos seres humanos:

1. O homem é um animal social dotado de necessidades;
2. O homem é um animal dotado de um sistema psíquico;
3. O homem tem capacidade de articular a linguagem com o raciocínio abstrato;
4. O homem é um animal dotado de aptidão para aprender;
5. O comportamento humano é orientado para objetivos;
6. O homem caracteriza-se por um padrão dual de comportamento: pode tanto cooperar quanto competir com os outros.

É com base nessas reflexões que surgem os estudos sobre motivação, liderança, competências, comunicação e cultura organizacional.

É possível dividir a abordagem comportamental em duas teorias principais: a Teoria Comportamental propriamente dita e a Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Vamos ver os aspectos gerais dessas teorias.

4.5.1. Teoria Comportamental da Administração

A Teoria Comportamental busca aplicar na administração organizacional a perspectiva do comportamento humano. Em suas origens é possível destacar os seguintes pontos:

1. Surge como uma resposta à dura oposição entre a Abordagem Clássica e das Relações Humanas, passando a considerar uma síntese da teoria da organização formal com ênfase nas relações humanas.
2. É um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, mas apresenta críticas severas às suas concepções ingênuas e românticas do ser humano.
3. Assim como a teoria das Relações Humanas, a Teoria Comportamental critica firmemente a Teoria Clássica.
4. Critica fortemente o modelo mecanicista da Teoria da Burocracia, mas absorve seus aspectos sociológicos em uma nova concepção da organização.

5. Tem como marca inicial a publicação do livro O Comportamento Administrativo, de Herbert Simon, em 1947.

A Teoria Comportamental traz à tona ainda diversas novas perspectivas sobre a motivação humana, como a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, as Teorias X e Y de McGregor, etc. Além disso, surgem também novas ideias sobre liderança.

Dentro da Abordagem comportamental, vamos agora entender as bases da Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

4.5.2. Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional é uma perspectiva desenvolvida a partir da Teoria Comportamental para abordar o desenvolvimento da organização como um todo, não constituindo uma teoria propriamente dita.

Ela está diretamente relacionada ao conceito de mudança organizacional, buscando entender o funcionamento da mudança e fazer com que a organização possa se desenvolver através da mudança.

Chiavenato (2011) traz a seguinte definição de Desenvolvimento Organizacional, por French e Bell: Desenvolvimento Organizacional é o "esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnostico e administração da cultura organizacional - com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal - com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa".

Trata-se de um processo que se desenvolve por meio da mudança organizacional, que tem como um dos percussores do seu estudo o autor Kurt Lewin que é, por isso, considerado um dos principais autores envolvidos com o movimento do desenvolvimento organizacional.

- Bem, agora que já entendemos mais essa visão da administração, vamos estudar a Abordagem Sistêmica!

4.6. ABORDAGEM SISTÊMICA

- Pessoal! Essa abordagem é uma das mais importantes para a prova! Preste atenção, pois os candidatos costumam escorregar bastante aqui!

Em primeiro lugar, gostaria que vocês soubessem que a concepção de ser humano por traz da visão sistêmica é a de homem funcional. Nela, o ser humano desempenha papéis no sistema em que se insere, sendo guiado por inventivos mistos. O homem funcional tem expectativas sobre os

papeis das outras pessoas no sistema e busca deixar claras essas expectativas, reforçando ou modificando os papeis dos indivíduos. Neste sentido, a organização é um grande sistema de papéis, na qual os indivíduos desempenham suas partes. Considera-se ainda que os indivíduos possam ser incentivados por incentivos mistos.

A abordagem sistêmica surge a partir da Teoria Geral dos Sistemas (TGS) de Ludwig von Bertalanffy. Esse sujeito questionou o seguinte:

- Será que é possível criar uma teoria geral para proporcionar princípios básicos para todas as ciências, como a biologia, física, sociologia?

- Pois bem, a resposta que ele mesmo deu foi: SIM! A partir dessa pergunta ele desenvolveu a TGS.

Segundo a TGS, as ideias clássicas de reducionismo (decomposição do todo em cada detalhe), pensamento analítico (análise de cada detalhe) e mecanicismo não serviriam para a análise das ciências. O ideário deveria ser substituído pelo:

- **Expansionismo** (olhar o "todo", no qual a parte se insere).
- **Pensamento sintético** (sintetizar as coisas pelo papel que exercem no todo).
- **Teleologia** (a causa é uma condição necessária, mas nem sempre levará a uma dada consequência).

Trata-se de uma verdadeira revolução na forma de pensar as coisas. O foco deveria estar não mais dentro da própria organização, mas na relação que as partes da organização tinham entre si e com o ambiente externo, sendo esta a primeira teoria que observa a organização como aberta ao ambiente. Além disso, as relações do tipo "uma causa gera um efeito", são abandonadas, pois o que se sabe é que os efeitos terão causas, mas nunca se sabe o que acontecerá depois, ao se fazer alguma coisa agora.

A TGS foi bastante influenciada pelo desenvolvimento da cibernética, que buscava ser uma ciência interdisciplinar, com foco na sinergia entre os conhecimentos científicos.

A ideia central dessa abordagem aplicada à administração leva à conclusão de que a organização pode ser vista como um sistema que interage com o seu ambiente, ou seja, que recebe insumos (inputs), realiza o processamento desses insumos, e apresenta saídas (outputs) para o ambiente. Além disso, o próprio ambiente realimenta o sistema por meio de novos insumos, que gerarão novos processamentos e saídas. Percebe-se, desse modo, a existência de 5 componentes dos sistemas como um todo (inclusive o sistema organizacional):

1. **Insumos ou entradas (inputs).**
2. **Processamento.**
3. **Saídas (outputs).**
4. **Retroação.**
5. **Ambiente que envolve o sistema.**



Nesse contexto, é importante saber também que, quando visualizamos o sistema dessa forma, a parte de processamento é vista como uma "caixa-preta", ou seja, nessa análise, não se sabe ao certo o que é executado dentro do processamento. Esse conceito é também chamado de Black Box.

Perceba que, se resolvêssemos estudar o que acontece dentro desse processamento, poderíamos enxergar vários outros subsistemas operando um dentro do outro. Assim, a TGS se fundamenta em três premissas:

1. Os sistemas estão dentro de sistemas maiores.
2. Os sistemas são abertos e interagem com o ambiente.
3. As funções exercidas pelo sistema dependem da sua estruturação.

Chiavenato (2011) nos lembra de que existem diversos conceitos para os sistemas. Como estamos diante de um concurso de uma banca que faz pensar, reproduzo os conceitos levantados por este autor:

- *Sistema é um conjunto de elementos em interação recíproca.*
- *Sistema é um conjunto de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade.*
- *Sistema é um conjunto de elementos interdependentes, cujo resultado final é maior do que a soma dos resultados que esses elementos teriam caso operassem de maneira isolada.*
- *Sistema é um conjunto de elementos interdependentes no sentido de alcançar um objetivo ou finalidade.*
- *Sistema é um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado cujas características são diferentes das características das unidades.*
- *Sistema é um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário orientado para uma finalidade.*

A visão organizacional a partir dos sistemas é que a empresa (ou organização) é um sistema aberto que interage com o ambiente para receber insumos de todas as naturezas e fornecer produtos ou serviços como resultado do seu processamento interno.

As organizações enquanto sistemas abertos possuem as seguintes características:

1. **Importação de insumos (entradas).** A organização depende de entradas de energia vindas do ambiente, em qualquer de suas formas, como informações, materiais ou pessoal, por exemplo.
2. **Transformação (processamento interno).** As organizações transformam os seus insumos em saídas para o ambiente no qual se insere.
3. **Exportação (saída de produtos/serviços).** Os insumos processados são exportados para fora da organização, sob a forma de produtos ou serviços.
4. **Ciclos de eventos.** As organizações importam e exportam constantemente para o ambiente, em uma atividade cíclica de entrada-processamento-saída-retroação-entrada-...
5. **Entropia negativa (ou negentropia).** A entropia é um processo de desorganização natural das coisas até sua morte. Associa ao seguinte: seria a entropia que nos envelhece e que leva à bagunça que pode se instalar no seu armário se você seguir usando sem cuidado. A

entropia negativa é a força que o sistema usa para combater a entropia. Pode ser considerada também como o excesso de energia que o sistema importa do ambiente em relação ao que precisa gastar, utilizando-o para combater a entropia. É o reabastecimento de energias que a organização usa para manter sua estrutura organizacional com vigor. No armário de casa, a entropia negativa é o esforço para arrumá-lo de vez em quando, antes que ele se torne inutilizável. No nosso corpo, seria a possibilidade de vida eterna!

6. **Retroação negativa (ou feedback negativo) e informação como insumo.** Essa é uma característica igualmente interessante. Os sistemas abertos, assim como a organização, recebem informações não só sobre o ambiente externo, mas também sobre si mesmos, possibilitando o seu ajuste estrutural. O feedback negativo é a informação sobre a própria organização que mostra a inadequação de seu sistema interno ao ambiente. Quando retorna à organização, ele faz com que seus processos internos sejam modificados e melhorados.
7. **Estado firme e homeostase dinâmica.** Os sistemas mantêm o seu funcionamento estável a partir do que recebem e do que fornecem para o meio ambiente. Este equilíbrio é mantido por meio do processo de homeostase dinâmica. A homeostase é uma propriedade dos sistemas abertos de manter seu ambiente interno regulado para se ajustar dinamicamente aos acontecimentos do ambiente externo. Um dos exemplos mais comuns de homeostase no corpo humano é o fato da temperatura interna do corpo tender ao equilíbrio independentemente de a temperatura externa subir ou descer muito. O sistema biológico regula automaticamente a temperatura interna por meio da interação de seus diversos subsistemas para combater o frio (tremendo, arrepiando...) ou aliviar o calor (suando...). A organização faz o mesmo quando está constantemente buscando certa estabilidade interna apesar das constantes interações com o meio ambiente.
8. **Diferenciação.** Nas organizações enquanto sistemas abertos o sistema organizacional tende a se diferenciar internamente em funções especializadas, diferenciadas e estruturadas em hierarquia.
9. **Equifinalidade.** A organização enquanto sistema aberto pode atingir o fim que deseja, mesmo partindo de diferentes pontos de partida e passando por diferentes caminhos. A própria estabilidade do sistema organizacional pode ser atingida por mais de um meio diferente.
10. **Fronteiras ou limites do sistema.** Assim como nas fronteiras territoriais do Brasil, as fronteiras da organização enquanto sistema aberto separam o que é interno ao sistema daquilo que é de fora. Elas definem até onde o sistema pode atuar e qual o nível de abertura do sistema em relação ao ambiente.

Uma frase que sintetiza muito bem o pensamento sistêmico, com a percepção da interação de todas as suas partes gerando algo maior que se relaciona com o ambiente é: “o todo é maior do que a soma das partes! ”

Na verdade, quando se diz “é maior”, você deve entender que isso acontece devido ao bom funcionamento do sistema. Uma compreensão mais ampla considera que o todo sistêmico também pode ser um resultado menor do que a soma das partes. Isso acontece quando um sistema pode estar com seu funcionamento prejudicado, pois o que se busca no sistema é justamente que o todo seja maior que a soma das partes.

4.6.1. Perspectiva sociotécnica.

A Perspectiva Sociotécnica foi proposta por pesquisadores do Instituto de Relações Humanas de Tavistok com base na teoria dos sistemas. Para ela, a organização é um sistema sociotécnico composto de dois subsistemas:

- Subsistema técnico: é a tecnologia utilizada, o território e o tempo, sendo responsável pela eficiência potencial da organização. Envolve aspectos como tarefas, instalações, equipamentos, operações, arranjo físico, etc.
- Subsistema social: são as pessoas e seus relacionamentos formais e informais no trabalho (inclusive por meio das exigências e demandas da organização). É ele que transforma a eficiência potencial em real.

4.6.2. Sistemas autopoiéticos.

Importante destacar uma visão diferente sobre sistemas, que merece tratamento em separado: **a da autopoiese**. Se a banca estiver tratando de uma visão sistêmica de forma geral, sem se referir a esta visão, melhor não utilizá-la, pois isto pode gerar confusão na hora de responder! Use apenas se a banca falar especificamente!

Para a autopoiese, presente na visão de Morgan sobre as organizações e com origem nas ideias de Maturana e Varela, os sistemas podem até ter relação com o ambiente, mas este tipo de relação é determinada internamente e apenas explicado por meio de um observador externo, que tenta fazer com que o sistema tenha sentido para o ambiente.

A autopoiese de um sistema é justamente a características de que os sistemas seriam fechados, autocentrados e autorreprodutores. O objetivo dos sistemas, em última instância, é sua própria autorreprodução, inclusive no caso dos seres vivos.

Vejam o que Misoczky (2003, p.6) diz sobre o assunto:

> *Autopoiese, nessa concepção, se refere à constante autoprodução dos seres vivos e inclui a diferenciação entre organização e estrutura. Organização é o conjunto de relações que ocorrem entre os componentes; a estrutura compreende os componentes e relações que constituem uma unidade particular, realizando sua organização. Os sistemas vivos são, nessa concepção, organizações fechadas, sistemas autônomos de interação que fazem referência somente a si mesmo.*

Ainda nesta visão, as mudanças do sistema não decorrem do ambiente, mas sim de um padrão de interações entre os diferentes elementos do próprio sistema que se relacionam entre si independentemente da existência de eventuais causas.

- Mais "viajada" essa visão de sistemas autopoiéticos, não é? Ainda bem que cai muito pouco em provas! =)

4.7. ABORDAGEM CONTINGENCIAL

Trata-se da abordagem da teoria da contingência. Essa abordagem representa um forte avanço das teorias organizacionais, pois é pela perspectiva contingencial que o foco de análise deixa de estar dentro da organização e passa para fora, considerando ainda que a organização é um sistema aberto ao ambiente.

Nesse sentindo, a contingência representa algo incerto ou eventual que pode, talvez, acontecer a depender das circunstancias do ambiente. Essas contingências é que seriam responsáveis pela estruturação da organização, cujo foco estaria em responder aos estímulos do ambiente, criando produtos e serviços que, por sua vez, também modificariam o ambiente. Essa é a teoria do depende. Aqui, **tudo depende**!

O grande foco está no ambiente e na tecnologia como forma de ter uma abordagem mais ampla a respeito da estruturação da organização, mas as tarefas, pessoas e estrutura organizacionais não são desprezadas pela Teoria da Contingência!

Dois dos conceitos mais importantes associados a essa Teoria são as definições de organizações mecanicistas e orgânicas, conforme estabelecido pelos sociólogos Burns e Stalker. Segundo eles, esses modelos apresentariam as seguintes características:



Característica	Organizações Mecanicistas (Sistemas mecânicos)	Organizações orgânicas (Sistemas orgânicos)
Estrutura Organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória.
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando.	Baseada no conhecimento e na consulta.
Desenho de Cargos e Tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes.	Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes.
Processo Decisório	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	Decisões descentralizadas *ad hoc* (aqui e agora).
Comunicações	Quase sempre verticais.	Quase sempre horizontais.
Confiabilidade em:	Regras e regulamentos formalizados por escrito e	Pessoas e comunicações

	impostos pela empresa.	informais entre as pessoas.
Princípios predominantes	Princípios gerais da Teoria Clássica.	Aspectos democráticos da Teoria das Relações Humanas.
Ambiente	Estável e permanente.	Instável e dinâmico.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2011).

Perceba, na verdade, que as organizações atuantes em ambientes estáveis devem preferir uma estruturação mecanicista enquanto organizações em ambientes dinâmicos devem buscar um arranjo orgânico. **São as contingências ambientais influenciando na organização!**

No que diz respeito ao surgimento da Teoria da Contingência propriamente dita, ela se origina de um trabalho de Lawrence e Lorch sobre quais as características que as empresas deveriam ter para enfrentar a variedade de condições externas possíveis. Faço, a seguir, alguns comentários sobre as conclusões desses autores:

1. Todas as organizações possuem **diferenciação** e **integração** internas:
    a. **A diferenciação** representa as divisões internas da organização, através da especialização de funções e tarefas em cargos, áreas e departamentos específicos. Tipicamente, as partes da organização responderão apenas às partes do ambiente que são importantes para suas tarefas.
    b. **A integração**, por sua vez, é o processo oposto à diferenciação, consistindo em demandas do ambiente que unem as várias partes especializadas da organização, mediante a coordenação de esforços.
2. Os departamentos precisam estar diferenciados para funcionarem bem, mas precisam estar integrados para atender às demandas do mercado! A organização de sucesso consegue coordenar diferenciação e integração de acordo com a necessidade do ambiente, e não de acordo com seus próprios desejos!
3. **A Teoria da Contingência** é o resultado da formulação desses autores, apresentando os seguintes aspectos:
    a. As organizações possuem características de sistemas abertos.
    b. O ambiente interage com a organização e vice-versa. Assim, as características da própria organização estão relacionadas com as características do sistema na qual ela se insere.
    c. Enquanto as características do ambiente não podem ser controladas, as características da organização podem. Assim, elas devem ser controladas para se ajustar as características do ambiente.

A **Teoria da Contingência** considera a concepção de ser humano como de **Homem Complexo**. Assim, as pessoas seriam um sistema complexo que englobaria características pessoais, valores, percepções e necessidades e estaria sempre em busca de solucionar questões relativas aos vários ambientes no qual se insere (na empresa onde trabalha, nas relações familiares, etc.). Nessa

concepção, o homem é, por si só, um sistema aberto que realiza constantes transações com o ambiente, possui comportamento voltado para objetivos e se ajusta internamente ao longo do tempo. É como se o homem fosse uma organização! E, na Teoria da Contingência, ele é mesmo complexo, ou não é?!

No que diz respeito à gestão de pessoas, é aqui que surgem as teorias situacionais (ou contingenciais), que afirmam que para cada situação específica deverá haver um comportamento adequado do líder para obter um desempenho positivo de sua equipe.

Assim, é possível dizer que as diferentes teorias administrativas contribuíram para a sua existência. A teoria das relações humanas, por exemplo, contribuiu com a visão de uma organização informal (mais orgânica), as clássicas e a burocracia, com a visão mecanicista.



(CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Área Administrativa/2016) Adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente são alguns dos pressupostos do modelo de administração contingencial.

Comentário:

A teoria contingencial realmente é baseada na adaptação da organização ao ambiente, considerando os elementos da conjuntura, como descrito pela questão.

GABARITO: Certo.

(CESPE/FUNPRESP-EXE/Analista – Área Administrativa/2016) Interesse geral, equidade, iniciativa e espírito de equipe são princípios universais da teoria da administração contingencial.

Comentário:

A teoria contingencial não tem esses princípios, que são da Teoria Clássica de Fayol.

GABARITO: Errado.

(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.

Comentário:

A teoria contingencial reconhece a existência de diferentes modelos organizacionais que podem ser utilizados em diferentes situações do ambiente: a organização e sua estrutura reagem ao ambiente!

Deste modo, a teoria reconhece que nenhum modelo exclui a possibilidade de outros, e nenhum deles é melhor de maneira absoluta, devendo apenas serem utilizados de maneira adequada às contingências enfrentadas – exatamente o que é afirmado na assertiva.

GABARITO: Certo.

(CESPE/FUB/Administrador/2015) Apresenta características da teoria contingencial a organização que altera suas estratégias, sua estrutura ou seus processos administrativos em função de mudanças no cenário macroeconômico; de aumento ou redução de seu mercado consumidor; de melhora ou piora nos índices de aceitação de seus produtos e serviços; e de sua desatualização em relação aos avanços tecnológicos.

Comentário:

Sempre que a organização estiver reagindo ao que acontece no ambiente externo ela estará trabalhando de acordo com o previsto pela escola Contingencial.

Como todos os exemplos presentes na questão vão nessa linha, ela está correta!

GABARITO: Certo.

(CESPE/MPOG/Administrador – Cargo 1/2015) Uma das principais diferenças entre a abordagem clássica da administração e a contingencial diz respeito às hipóteses de racionalidade do ser humano, de forma que, na primeira, prevalece o Homo economicus, e, na segunda, predomina o que pode ser chamado de homem complexo.

Comentário:

De fato, as duas teorias são muito diferentes, e essa diferença se apresenta também na concepção de homem: homem econômico na abordagem Clássica e Homem Complexo na contingencial.

GABARITO: Certo.

4.8. Modelo Japonês: Teoria Z de William Ouchi

A teoria Z de William Ouchi representa uma perspectiva diferente das visões tradicionais ocidentais. Este autor foi responsável por realizar um levantamento sobre as práticas administrativas que serviram para o desenvolvimento japonês pós-segunda guerra e sua devida "ocidentalização". Para ele, seria possível que empresas ocidentais se utilizassem do modelo japonês para obtenção do sucesso.

Maximiano (2004, p.220) afirma que as principais características específicas levantadas por Ouchi sobre as empresas japonesas foram:

- *Emprego vitalício.*
- *Carreira lenta.*
- *Carreira generalista.*
- *Controle implícito (disciplina interior).*
- *Decisão por consenso.*
- *Responsabilidade coletiva.*
- *Orientação sistêmica.*

O que se percebe, de forma geral, é que a visão global de Ouchi possui relação com as políticas de qualidade japonesas. Vou explicar cada um dos pontos apresentados por Maximiano, que são os mais importantes para você levar para a prova sobre esta perspectiva, de forma geral:

- Emprego vitalício: O emprego dos funcionários deve possuir caráter vitalício, e não um vínculo instável e precário. A precariedade do vínculo geraria menor compromisso com o sucesso e o futuro da organização. No sentido oposto, a perspectiva de um emprego vitalício faria com que o funcionário se comprometa mais com a organização.
- Carreira lenta: funcionários com carreiras que possuem progressões mais lentas e graduais valorizariam a permanência na organização e não buscariam competir diretamente com seus colegas, quando a atitude mais correta seria a de colaborar.
- Carreira generalista: carreiras generalistas possibilitariam ao funcionário a compreensão da realidade da organização de maneira mais ampla, em vez de se especializar em um detalhe e não entender claramente o que acontece com o todo organizacional.
- Controle implícito (disciplina interior): trata-se da valorização da disciplina dos indivíduos e dos mecanismos de controle social (respeito dos colegas, admiração, etc.). Assim, os membros da organização não precisariam ser controlados por meio de procedimentos, normas, regras, etc.
- Decisão por consenso: a tomada de decisões em grupo gera criatividade para solução de problemas e integra os membros da equipe. Além disso, as pessoas sentem que conseguem influenciar seus trabalhos, por isso possuem maior envolvimento com o trabalho, menor absenteísmo, rotatividade e, portanto, mais motivação para o trabalho.
- Responsabilidade coletiva: todos são responsáveis pelo sucesso da organização, não apenas a alta direção. Aqui se destacam os círculos de controle da qualidade. Eles são pequenos grupos de trabalhadores voluntários que discutem os problemas do seu trabalho, de modo a melhorar a qualidade, reduzir os custos e o eliminar o retrabalho.
- Orientação sistêmica: o sucesso da organização depende de que as pessoas estejam sempre buscando compreender e intervir sobre o todo organizacional, não apenas sobre as partes específicas.

Bem, agora que você já entendeu mais esta visão, trago, na próxima página, um quadro resumo das características das principais Abordagens e Teorias para ajudar a memorizar para a prova.

Esclareço desde já que o quadro-resumo não inclui a última teoria!

Veja aqui um resumo que preparei sobre todo o assunto de hoje:

https://www.youtube.com/watch?v=9YxnPgw24iw

Abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

5. QUADRO-RESUMO

Teoria	Ênfase	Abordagem da organização	Características básicas da administração	Concepção do homem	Comportamento organizacional do indivíduo	Sistema de incentivos
Teoria Clássica	Na estrutura	Organização formal	Engenharia humana / engenharia de produção	Homem Econômico	Ser isolado que reage como indivíduo	Incentivos materiais e salariais
Teoria da Adm. Científica	Nas tarefas	Organização formal	Engenharia humana / engenharia de produção	Homem Econômico	Ser isolado que reage como indivíduo	Incentivos materiais e salariais
Relações Humanas	Nas pessoas	Organização informal	Ciência social aplicada	Homem Social	Ser social que reage como membro do grupo social	Incentivos sociais e simbólicos
Neoclássica	No ecleticismo: tarefas, pessoas e estrutura.	Organização formal e informal	Técnica social básica e administração por objetivos	Homem Organizacional e Administrativo	Ser racional e social focado no alcance de objetivos individuais e organizacionais	Incentivos mistos, tanto materiais quanto sociais.
Burocracia	Na estrutura	Organização formal	Sociologia da burocracia	Homem Organizacional	Ser isolado que reage como ocupante de um cargo	Incentivos materiais e salariais
Estruturalista	Na estrutura e ambiente	Organização formal e informal	Sociedade de organizações e abordagem múltipla	Homem Organizacional	Ser social que vive dentro de organizações	Incentivos mistos, tanto materiais como sociais.
Comportamental	Nas pessoas e ambiente	Organização formal e informal	Ciência comportamental aplicada	Homem Administrativo	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Incentivos mistos
Sistemas	No ambiente	Organização como um sistema	Abordagem sistêmica: administração de sistemas	Homem Funcional	Desempenho de papéis	Incentivos mistos
Contingência	No ambiente e tecnologia, sem desprezar tarefas, pessoas e estrutura.	Variável dependente do ambiente e da tecnologia	Abordagem contingencial: administração contingencial.	Homem Complexo	Desempenho de papéis	Incentivos mistos

Fonte: Elaborado pelo autor. Adaptado de Chiavenato (2011).

6. QUESTÕES COMENTADAS



QUESTÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO – EVOLUÇÃO E TEORIAS

1. (CESPE/STM/AJAA/2018) Na administração por objetivos, definem-se metas para cada departamento ou indivíduo e adotam-se planos de ação inalteráveis para garantir o alcance das metas organizacionais, seja qualitativas, seja quantitativas.

Comentário:

Na administração por objetivos realmente há a definição de metas e objetivos específicos para as pessoas, departamentos e organização, mas esses planos são constantemente monitorados e acompanhados por todos os envolvidos, de forma participativa, de modo a buscar que os objetivos realmente sejam alcançados.

Assim, a questão está errada ao afirmar que não seriam possíveis correções de rumo.

GABARITO: Errado.

2. (CESPE/TRT7/AJAA/2017) O objetivo dos estudos de Hawthorne, que deram origem à Escola das Relações Humanas, era

a)determinar, por meio de métodos científicos, a tarefa ideal a ser desempenhada pelo operário conforme o seu perfil.

b) promover melhores condições de trabalho para os operários nas fábricas.

c) demonstrar o impacto das condições físicas do local de trabalho na produtividade dos operários.

d)identificar o tipo de estrutura formal da empresa capaz de contribuir para a qualidade de vida dos trabalhadores.

Comentário:

A experiência de Hawthorne foi conduzida por Elton Mayo com o propósito de demonstrar o impacto da melhoria da iluminação na fábrica com a melhoria de produtividade dos funcionários, mas a conclusão foi que uma coisa não tinha relação com a outra: o que importava eram as expectativas sociais dos funcionários em relação às punições e recompensas sociais, para que tivessem melhor ou pior desempenho.

GABARITO: C.

3. (CESPE/TRT7/AJ – Medicina do Trabalho/2017) Na abordagem científica da organização do trabalho preconizada por Taylor, destaca-se a variável distintiva

a) adaptação das máquinas ao trabalhador.

b) controle da saúde dos trabalhadores.

c) especialização do trabalho.

d) conforto dos trabalhadores.

Comentário:

Os trabalhos de Taylor na administração científica tratavam o trabalhador como mero fornecedor de mão de obra braçal (um verdadeiro "homem-boi"). Para aumentar a produtividade do trabalhador, a administração deveria preparar cientificamente os tempos e movimentos das tarefas, especializando ao máximo o trabalho.

GABARITO: C.

4. (CESPE/TCE-PE/Analista de Gestão – Área Administrativa/2017) A administração por objetivos pressupõe que estes sejam idealizados pelos subordinados de forma coletiva, e posteriormente sejam validados pelos superiores, que realizam um processo de filtragem de acordo com seu próprio julgamento.

Comentário:

A administração por objetivos pressupõe uma decisão conjunta entre o gestor e seu subordinado em relação aos objetivos a serem atingidos e os meios para alcançá-los, mas não há essa idealização coletiva dos subordinados para posterior validação. Isso simplesmente não faz parte da teoria.

GABARITO: Errado.

5. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Na administração por objetivos, os administradores e seus subordinados, após identificarem objetivos em comum, formularem metas de forma consensual e participativa e discutirem a atribuição das suas responsabilidades de acordo com os resultados esperados, serão avaliados em consonância com o alcance desses objetivos.

Comentário:

A administração por objetivos é parte da Teoria Neoclássica da Administração. A ideia por trás dela é a de que é preciso buscar fazer com que os funcionários atinjam determinados objetivos para que a organização tenha sucesso. Até mesmo a motivação dos funcionários estaria associada à existência de objetivos a serem atingidos.

Uma dúvida comum é sobre se esses objetivos são fixados de cima para baixo ou se isso acontece de forma consensual. Na verdade, os objetivos são fixados em conjunto entre os chefes e seus subordinados!

GABARITO: Certo.

6. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.**

Comentário:

Assertiva redigida de forma bem confusa, para confundir o candidato. Na verdade, a Teoria Clássica de Fayol não é feita consoante o posicionamento de Max Weber. A teoria que faz isso é a da burocracia organizacional.

Além disso, a teoria clássica não tem nenhuma relação com atendimento humanizado do cidadão! Isso não faz nenhum sentido!

GABARITO: Errado.

7. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.**

Comentário:

Os princípios mencionados realmente fazem parte da Teoria Clássica, mas o exemplo dado está errado em relação ao princípio da unidade de comando, para o qual cada funcionário deve ter apenas um superior imediato.

No exemplo, o desempenho do funcionário é reportado tanto ao chefe imediato quanto ao diretor, por isso não se pode falar em atendimento à unidade de comando, já que se subentende que duas pessoas estão "mandando" no funcionário ao mesmo tempo!

GABARITO: Errado.

8. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.**

Comentário:

A teoria contingencial reconhece a existência de diferentes modelos organizacionais que podem ser utilizados em diferentes situações do ambiente: a organização e sua estrutura reagem ao ambiente!

Deste modo, a teoria reconhece que nenhum modelo exclui a possibilidade de outros, e nenhum deles é melhor de maneira absoluta, devendo apenas serem utilizados de maneira adequada às contingências enfrentadas – exatamente o que é afirmado na assertiva.

GABARITO: Certo.

9. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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)**

Comentário:

A teoria da administração científica não faz análise da estrutura organizacional – mas sim das tarefas -, por isso a assertiva está errada!

GABARITO: Errado.

10. **(CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria da burocracia, proposta por Max Weber, sustentada pelo tripé racionalidade, impessoalidade e profissionalismo, tem como principais objetivos a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos organizacionais.**

Comentário:

A teoria burocrática busca criar uma organização eficiente, não se preocupando com a eficácia e com a efetividade. Sobre o suposto "tripé" da burocracia, é possível afirmar que exista autor que tenha afirmado exatamente isso (o que não consegui localizar).
GABARITO: Errado.

11. (CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria geral de sistemas baseia-se no princípio de que, nas empresas, nada é absoluto, tudo é relativo, dependendo de variáveis que geralmente são incontroláveis, por estarem em seu ambiente externo, especialmente na prospecção de cenários e mercados.
Comentário:
Questão muito escorregadia.
Em primeiro lugar, note que ela está falando da Teoria Geral dos Sistemas, e não da Teoria da Organização enquanto sistema aberto (aplicação da TGS no universo organizacional), o que já torna a questão errada.
O problema vai além: a teoria geral dos sistemas não está preocupada em explicar supostos relativismos, mas sim em mostrar que o sistema está em sistemas maiores, com os quais interage, importando insumos e exportando produtos.
Assim, a bagunça foi criada para lhe confundir, mas a questão está errada.
GABARITO: Errado.

12. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) Segundo Max Weber, a organização burocrática viabiliza uma forma de dominação racional, que possibilita o exercício da autoridade e a obediência com precisão, continuidade e disciplina.
Comentário:
É isso mesmo, pessoal! A burocracia permite o controle racional das atividades e das pessoas (ao menos em tese!). É por isso que as pessoas seguirão as regras, com disciplina e obedecendo a autoridade!
GABARITO: CERTO

13. (CESPE/TJ-AL/AJAA/2012) De acordo com a abordagem neoclássica da administração, as principais funções do processo administrativo são
a)fiscalização, comunicação, correção e ação.
b)planejamentos estratégico, tático e operacional.
c)comunicação, direção, controle e avaliação.
d)planejamento, organização, direção e controle.
e)organização, direção, avaliação e controle.
Comentário:
As funções do processo administrativo na visão neoclássica são o planejamento, organização, direção e controle.
GABARITO: D.

14. (CESGRANRIO/TJ-RO/Analista/2008) Considere as seguintes características:
I - desenvolvimento industrial;
II - aceleração da mudança;

III - estabilidade.
Aquela(s) que representa(m) a Era Industrial Neoclássica da Administração é (são) SOMENTE a
a) I
b) II
c) I e a II
d) I e a III
e) II e a III

Comentário:

A era industrial neoclássica é aquela em que surge a abordagem neoclássica da administração. Ela acontece num momento de forte retomada da produção industrial, além do surgimento de um ambiente instável e sujeito a mudanças.
Neste momento, as mudanças não "aceleraram", mas apenas "surgiram" no contexto organizacional.
Assim, o único item entre os apontados que se relaciona corretamente com a era da industrialização neoclássica é o item I.

GABARITO: A.

15. (FCC/TRF3/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2016) Considere os dois agrupamentos abaixo, referentes às Teorias da Administração e os resultados esperados da aplicação de suas teorias.

I. Administração Científica.
II. Neoclássica.
III. Relações Humanas.
a. Satisfação do operário.
b. Eficiência e eficácia.
c. Máxima eficiência.
A correlação correta dos dois agrupamentos é:
a) Ic; IIa; IIIb.
b) Ib; IIa; IIIc.
c) Ia; IIc; IIIb.
d) Ib; IIc; IIIa.
e) Ic; IIb; IIIa.

Comentário:

Vejamos:
I – administração científica possui foco nos tempos e movimentos com objetivo de buscar a maior eficiência do trabalho na organização. I-C.
II – A escola neoclássica supera a administração clássica por entender que o foco deve ser a eficácia do trabalho, sem perder a eficiência. II – B.
III – A escola das relações humanas entende que o funcionário deve estar sempre satisfeito para que entregue o seu melhor desempenho. III – A.

GABARITO: E.

16. (FCC/TRT3/AJAA/2015) A principal contribuição do Movimento das Relações Humanas aos estudos em Administração e, consequentemente, à Gestão de Pessoas foi

a) demonstrar que há tensões entre necessidades organizacionais e individuais, onde o conflito entre grupos é um processo social inevitável.
b) entender a organização como sendo um complexo de elementos em constante interação com o ambiente externo.
c) destacar a importância dos grupos informais que emergem dentro de uma organização a partir da frequência das interações e dos fatores que provocam tais interações.
d) perceber que os insumos recebidos pela organização também podem ser informativos, o que lhe permite conhecer o ambiente e o seu próprio funcionamento.
e) perceber que quanto mais o agrupamento de tarefas, em departamentos, obedecer ao critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa.

Comentário:

O movimento das relações humanas, concebido por Elton Mayo, consiste na compreensão de que as pessoas possuem relações informais no trabalho que são fundamentais para o sucesso da organização e do trabalho em si. A teoria estabelece que é importante entender o funcionamento e origem dos grupos, já que eles são importantes para manter os funcionários satisfeitos e produtivos.
Tendo isso como base, percebe-se que a única alternativa que faz sentido é a letra C, as demais ou dizem respeito a outras teorias ou apenas "enrolam" o candidato.

GABARITO: C.

17. (FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo – Biblioteconomia/2015) Dentre as responsabilidades de um gerente de biblioteca está a de determinar às pessoas as tarefas que elas têm que executar e fazer com que elas realizem o que lhes foi determinado de acordo com os desejos e necessidades da instituição. Trata-se aqui do desempenho preponderante da função de

a) organização.
b)planejamento.
c)coordenação
d)controle.
e)comando.

Comentário:

Questão interessante. Parece tratar sobre processo administrativo, de forma geral, mas está tratando do processo conforme previsto por Fayol - POCCC.
Assim, sabemos que a função do POCCC que se refere à determinação de ordens para cumprimento pelos funcionários é o comando!

GABARITO: E.

18. (FCC/TRF 5ª Região/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) A teoria que se incumbiu de absorver, rapidamente, a preocupação com a tecnologia, ao lado da preocupação com o ambiente, para definir uma abordagem mais ampla a respeito do desenho organizacional é a Teoria

a) do Comportamento.
b) Estruturalista.
c) das Relações Humanas.

d) da Contingência.
e) Neoestruturalista.

Comentário:
Questão bem objetiva, ou você lembrava ou não!
A teoria que possui foco sobre tecnologia e ambiente para que se possa pensar numa estruturação adequada da organização é a teoria da contingência!
GABARITO: D.

19. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle – Área Administrativa/2011) 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.
d) cadeia escalar.
e) equidade.
Comentário:
Trata-se do princípio da unidade de comando, minha gente!
Para este princípio, cada funcionário deve ter um único chefe! Isto é importante para que não aconteça a dupla subordinação, o que geraria conflitos no trabalho.
GABARITO: A.

20. (FCC/TRT – 6ª Região (PE)/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) Para a consecução de fins organizacionais é preciso organizar a atividade humana de modo estável. Trata-se do objetivo da
a) cultura organizacional.
b) produtividade.
c) dependência de recursos.
d) burocracia.
e) relacionalidade.
Comentário:
Questão bastante objetiva. Bastava você se lembrar de que o que a burocracia busca é justamente uma organização estável do trabalho.
GABARITO: D.

21. (FCC/TRF – 2ª Região / Analista Judiciário – Psicologia/2012) A principal contribuição da abordagem sistêmica ao Comportamento Organizacional é o conceito de organização como um sistema
a) aberto, em constante interação com seu ambiente.
b) fechado, que estabelece algumas trocas no ambiente.
c) semi-aberto, já que tem metas estabelecidas no intra-grupo.

d) flexível, porém raramente se modifica com as pressões do ambiente.
e) inflexível, pois preserva as normas internas.

Comentário:

A essência da teoria dos sistemas é pedida por essa questão.

Deste modo, bastava você lembrar que as organizações são sistemas abertos que interagem constantemente com o seu ambiente externo!

GABARITO: A

22. (FCC/TRF – 5ª Região/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) A teoria administrativa que se relaciona à múltipla abordagem com enfoque na organização formal e informal e análise Intraorganizacional e Interorganizacional é denominada

a) Clássica.
b) da Burocracia.
c) do Comportamento.
d) da Contingência.
e) Estruturalista.

Comentário:

A abordagem que considera a organização como um todo, tanto nos seus aspectos formais quanto informais, além de realizar análises dentro e fora da organização é a estruturalista!

Trata-se da essência do que você precisa saber sobre esta abordagem para questões de concurso!

GABARITO: E.

23. (FGV/TJ-RO/Administrador/2015) A perspectiva sociotécnica das organizações, desenvolvida a partir da Teoria dos Sistemas Abertos, representa um dos principais marcos na evolução do pensamento administrativo. Em uma de suas contribuições mais significativas, a perspectiva sociotécnica propõe que a organização pode ser entendida como um conjunto integrado de papéis que se superpõem e se interligam. Na organização, o indivíduo desempenha papéis, mantém expectativas quanto ao papel dos demais participantes e inter-relaciona-se com eles, num processo em que intervêm variáveis contextuais organizacionais, de personalidade e interpessoais. Dessa forma, o conceito de ser humano proposto pela perspectiva sociotécnica enfatiza, entre outros aspectos, os papéis e seus conflitos.

Esse conceito marca uma evolução importante nas teorias de administração e é conhecido como:

a) homem social;
b) homo economicus;
c) homem organizacional;
d) homem funcional;
e) homem complexo.

Comentário:

Questão simples, mas montada para confundir os candidatos.

Ela menciona a perspectiva sociotécnica da teoria dos sistemas e sua visão de ser humano que desempenha papéis em um sistema, mantendo relações com os outros.

O candidato deveria se ater apenas ao fato de que a perspectiva descrita é realmente a da teoria dos sistemas. Deveria, então, lembrar qual a concepção de ser humano que diz isso e que se associa corretamente à teoria dos sistemas.

Trata-se do homem funcional.
GABARITO: D.

24. (FGV/TJ-RO/Pedagogo/2015) As organizações de trabalho em geral sistematizam sua estrutura e suas atividades. Uma das sistematizações organizacionais que mais interessa ao pedagogo empresarial é aquela que diz respeito ao desenho de cargos, pois o desenvolvimento de competências dos funcionários está diretamente relacionado a tal sistematização. Vários modelos são utilizados para essa sistematização, com destaque para os modelos clássico, humanístico e contingencial. São características do modelo contingencial:
a) ênfase na tarefa e na tecnologia;
b) busca de eficiência por meio do método e da racionalização do trabalho;
c) busca da eficiência por meio da satisfação e da interação das pessoas;
d) recompensas salariais e materiais;
e) dinamismo e contínua mudança e revisão do cargo.
Comentário:
Questão com ênfase diferente, por conta do cargo no qual foi cobrada, mas que poderia ser interpretada para que se associasse cada uma das alternativas a alguma das teorias de administração, buscando-se aquela que está ligada à visão contingencial. Vejamos:
A) O modelo contingencial não possui foco nas tarefas, que é o foco da Teoria da Administração Científica. Métodos e tecnologia também poderiam ser relacionados à administração científica, caso forçássemos a barra para encontrar uma resposta (se a questão tratasse de administração científica, e não contingencial). Alternativa errada.
B) A eficiência pelo método e racionalização do trabalho são partes da teoria da administração científica (escola clássica).
C) O modelo das relações humanas (humanístico) é que acredita que a eficiência será baseada na interação entre as pessoas.
D) As recompensas salariais e materiais são características do homem econômico da escola clássica.
E) A mudança contínua e dinamismo para adaptação ao ambiente são características da abordagem contingencial. É a resposta!
GABARITO: E.

25. (FGV/TCM-SP/Agente de Fiscalização/2015) Um dos principais marcos na evolução do campo teórico da administração é o chamado enfoque contingencial – cuja perspectiva pode ser resumida pela proposição "não existe uma única melhor forma de organizar". Entre as contribuições fundamentais do enfoque contingencial estão:
a) a formulação do conceito de campo organizacional;
b) a proposição dos princípios gerais da administração;
c) o reconhecimento da organização informal;
d) a diferenciação entre modelo mecânico e modelo orgânico de organização;
e) a incorporação da dimensão simbólica na análise do ambiente organizacional.
Comentário:
As principais contribuições da teoria contingencial são, sem dúvidas, a percepção de que o ambiente condiciona o funcionamento da organização, imputando modificações em sua estrutura

e estratégia, em especial propondo a existência de dois modelos organizacionais: o mecanicista (mecânico) e o orgânico.
As demais alternativas tratam, respectivamente:
A) É um aspecto da Teoria Institucional. Não abordada nos principais livros que tratam da evolução da teoria administrativa e com raríssima cobrança em provas (e as poucas vezes que cai é quando é expressamente mencionada no Edital, o que também é raro), é uma teoria conhecida nos meios mais acadêmicos. Para saber mais sobre ela, ganhando uma boa base sobre o assunto, recomendo a leitura do seguinte Artigo Acadêmico: http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n1/v4n1a06
B) Escola Clássica e Neoclássica
C) Escola das Relações Humanas.
E) Teoria institucional.
GABARITO: D.

26. (FGV/TJ-GO/Analista Judiciário/2014) Os desafios de eficiência e escala impostos pela consolidação do processo de industrialização ao final do século XIX tiveram como resposta a sistematização de um conjunto de técnicas e procedimentos de gestão, posteriormente denominado pelos historiadores econômicos como escola clássica de administração. Em sua corrente da administração científica, teve como característica:
a) estudar os movimentos necessários para a execução de uma tarefa com o intuito de simplificá-los e reduzi-los ao mínimo;
b) enxergar o trabalhador como um ser humano e buscar motivá-lo com incentivos fisiológicos;
c) incentivar maior participação dos funcionários no processo decisório da empresa;
d) controlar as atividades da empresa de modo que os erros fossem previstos e as ações corretivas tomadas, evitando o desperdício;
e) promover uma sinergia entre atividades da empresa e o ambiente externo.
Comentário:
Tendo em mente a teoria da administração científica, vamos analisar cada uma das alternativas:
A) Certa. O estudo dos tempos e movimentos de uma tarefa, para gerar máxima eficiência, eram a base da teoria da administração científica.
B) Errada. O trabalhador era visto como extensão da máquina, um verdadeiro homem-boi, e não um ser humano.
C) Errada. Os trabalhadores não possuíam nenhum poder decisório, na visão dessa teoria.
D) Errada. Na visão da teoria da administração científica, todas as tarefas seriam previstas perfeitamente desde o início, com maximização do uso dos recursos. Assim, não haveria erros a serem previstos e controlados, pois tudo daria certo desde o início!
E) Errada. A teoria da administração científica desconsidera completamente o ambiente externo da organização.
GABARITO: A.

7. LISTA DE QUESTÕES



QUESTÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO – EVOLUÇÃO E TEORIAS

1. (CESPE/STM/AJAA/2018) Na administração por objetivos, definem-se metas para cada departamento ou indivíduo e adotam-se planos de ação inalteráveis para garantir o alcance das metas organizacionais, seja qualitativas, seja quantitativas.

2. (CESPE/TRT7/AJAA/2017) O objetivo dos estudos de Hawthorne, que deram origem à Escola das Relações Humanas, era
a)determinar, por meio de métodos científicos, a tarefa ideal a ser desempenhada pelo operário conforme o seu perfil.
b) promover melhores condições de trabalho para os operários nas fábricas.
c) demonstrar o impacto das condições físicas do local de trabalho na produtividade dos operários.
d)identificar o tipo de estrutura formal da empresa capaz de contribuir para a qualidade de vida dos trabalhadores.

3. (CESPE/TRT7/AJ – Medicina do Trabalho/2017) Na abordagem científica da organização do trabalho preconizada por Taylor, destaca-se a variável distintiva
a) adaptação das máquinas ao trabalhador.
b) controle da saúde dos trabalhadores.
c) especialização do trabalho.
d) conforto dos trabalhadores.

4. (CESPE/TCE-PE/Analista de Gestão – Área Administrativa/2017) A administração por objetivos pressupõe que estes sejam idealizados pelos subordinados de forma coletiva, e posteriormente sejam validados pelos superiores, que realizam um processo de filtragem de acordo com seu próprio julgamento.

5. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Na administração por objetivos, os administradores e seus subordinados, após identificarem objetivos em comum, formularem metas de forma consensual e participativa e discutirem a atribuição das suas responsabilidades de acordo com os resultados esperados, serão avaliados em consonância com o alcance desses objetivos.

6. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.**

7. **(CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.**

8. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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.

9. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/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)

10. (CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria da burocracia, proposta por Max Weber, sustentada pelo tripé racionalidade, impessoalidade e profissionalismo, tem como principais objetivos a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos organizacionais.

11. (CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria geral de sistemas baseia-se no princípio de que, nas empresas, nada é absoluto, tudo é relativo, dependendo de variáveis que geralmente são incontroláveis, por estarem em seu ambiente externo, especialmente na prospecção de cenários e mercados.

12. (CESPE/TCE-RO/Agente Administrativo/2013) Segundo Max Weber, a organização burocrática viabiliza uma forma de dominação racional, que possibilita o exercício da autoridade e a obediência com precisão, continuidade e disciplina.

13. (CESPE/TJ-AL/AJAA/2012) De acordo com a abordagem neoclássica da administração, as principais funções do processo administrativo são
a)fiscalização, comunicação, correção e ação.
b)planejamentos estratégico, tático e operacional.
c)comunicação, direção, controle e avaliação.
d)planejamento, organização, direção e controle.
e)organização, direção, avaliação e controle.

14. (CESGRANRIO/TJ-RO/Analista/2008) Considere as seguintes características:
I - desenvolvimento industrial;
II - aceleração da mudança;
III - estabilidade.

Aquela(s) que representa(m) a Era Industrial Neoclássica da Administração é (são) SOMENTE a
a) I
b) II
c) I e a II
d) I e a III
e) II e a III

15. (FCC/TRF3/Analista Judiciário – Biblioteconomia/2016) Considere os dois agrupamentos abaixo, referentes às Teorias da Administração e os resultados esperados da aplicação de suas teorias.
I. Administração Científica.
II. Neoclássica.
III. Relações Humanas.
a. Satisfação do operário.
b. Eficiência e eficácia.
c. Máxima eficiência.
A correlação correta dos dois agrupamentos é:
a) Ic; IIa; IIIb.
b) Ib; IIa; IIIc.
c) Ia; IIc; IIIb.
d) Ib; IIc; IIIa.
e) Ic; IIb; IIIa.

16. (FCC/TRT3/AJAA/2015) A principal contribuição do Movimento das Relações Humanas aos estudos em Administração e, consequentemente, à Gestão de Pessoas foi
a) demonstrar que há tensões entre necessidades organizacionais e individuais, onde o conflito entre grupos é um processo social inevitável.
b) entender a organização como sendo um complexo de elementos em constante interação com o ambiente externo.
c) destacar a importância dos grupos informais que emergem dentro de uma organização a partir da frequência das interações e dos fatores que provocam tais interações.
d) perceber que os insumos recebidos pela organização também podem ser informativos, o que lhe permite conhecer o ambiente e o seu próprio funcionamento.
e) perceber que quanto mais o agrupamento de tarefas, em departamentos, obedecer ao critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa.

17. (FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo – Biblioteconomia/2015) Dentre as responsabilidades de um gerente de biblioteca está a de determinar às pessoas as tarefas que elas têm que executar e fazer com que elas realizem o que lhes foi determinado de acordo com os desejos e necessidades da instituição. Trata-se aqui do desempenho preponderante da função de
a) organização.
b)planejamento.
c)coordenação

d)controle.
e)comando.

18. (FCC/TRF 5ª Região/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) A teoria que se incumbiu de absorver, rapidamente, a preocupação com a tecnologia, ao lado da preocupação com o ambiente, para definir uma abordagem mais ampla a respeito do desenho organizacional é a Teoria
a) do Comportamento.
b) Estruturalista.
c) das Relações Humanas.
d) da Contingência.
e) Neoestruturalista.

19. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle – Área Administrativa/2011) 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.
d) cadeia escalar.
e) equidade.

20. (FCC/TRT – 6ª Região (PE)/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) Para a consecução de fins organizacionais é preciso organizar a atividade humana de modo estável. Trata-se do objetivo da
a) cultura organizacional.
b) produtividade.
c) dependência de recursos.
d) burocracia.
e) relacionalidade.

21. (FCC/TRF – 2ª Região / Analista Judiciário – Psicologia/2012) A principal contribuição da abordagem sistêmica ao Comportamento Organizacional é o conceito de organização como um sistema
a) aberto, em constante interação com seu ambiente.
b) fechado, que estabelece algumas trocas no ambiente.
c) semi-aberto, já que tem metas estabelecidas no intra-grupo.
d) flexível, porém raramente se modifica com as pressões do ambiente.
e) inflexível, pois preserva as normas internas.

22. (FCC/TRF – 5ª Região/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) A teoria administrativa que se relaciona à múltipla abordagem com enfoque na organização formal e informal e análise Intraorganizacional e Interorganizacional é denominada
a) Clássica.
b) da Burocracia.
c) do Comportamento.
d) da Contingência.
e) Estruturalista.

23. (FGV/TJ-RO/Administrador/2015) A perspectiva sociotécnica das organizações, desenvolvida a partir da Teoria dos Sistemas Abertos, representa um dos principais marcos na evolução do pensamento administrativo. Em uma de suas contribuições mais significativas, a perspectiva sociotécnica propõe que a organização pode ser entendida como um conjunto integrado de papéis que se superpõem e se interligam. Na organização, o indivíduo desempenha papéis, mantém expectativas quanto ao papel dos demais participantes e inter-relaciona-se com eles, num processo em que intervêm variáveis contextuais organizacionais, de personalidade e interpessoais. Dessa forma, o conceito de ser humano proposto pela perspectiva sociotécnica enfatiza, entre outros aspectos, os papéis e seus conflitos.
Esse conceito marca uma evolução importante nas teorias de administração e é conhecido como:
a) homem social;
b) homo economicus;
c) homem organizacional;
d) homem funcional;
e) homem complexo.

24. (FGV/TJ-RO/Pedagogo/2015) As organizações de trabalho em geral sistematizam sua estrutura e suas atividades. Uma das sistematizações organizacionais que mais interessa ao pedagogo empresarial é aquela que diz respeito ao desenho de cargos, pois o desenvolvimento de competências dos funcionários está diretamente relacionado a tal sistematização. Vários modelos são utilizados para essa sistematização, com destaque para os modelos clássico, humanístico e contingencial. São características do modelo contingencial:
a) ênfase na tarefa e na tecnologia;
b) busca de eficiência por meio do método e da racionalização do trabalho;
c) busca da eficiência por meio da satisfação e da interação das pessoas;
d) recompensas salariais e materiais;
e) dinamismo e contínua mudança e revisão do cargo.

25. (FGV/TCM-SP/Agente de Fiscalização/2015) Um dos principais marcos na evolução do campo teórico da administração é o chamado enfoque contingencial – cuja perspectiva pode ser resumida pela proposição "não existe uma única melhor forma de organizar". Entre as contribuições fundamentais do enfoque contingencial estão:
a) a formulação do conceito de campo organizacional;
b) a proposição dos princípios gerais da administração;
c) o reconhecimento da organização informal;

d) a diferenciação entre modelo mecânico e modelo orgânico de organização;
e) a incorporação da dimensão simbólica na análise do ambiente organizacional.

26. (FGV/TJ-GO/Analista Judiciário/2014) Os desafios de eficiência e escala impostos pela consolidação do processo de industrialização ao final do século XIX tiveram como resposta a sistematização de um conjunto de técnicas e procedimentos de gestão, posteriormente denominado pelos historiadores econômicos como escola clássica de administração. Em sua corrente da administração científica, teve como característica:
a) estudar os movimentos necessários para a execução de uma tarefa com o intuito de simplificá-los e reduzi-los ao mínimo;
b) enxergar o trabalhador como um ser humano e buscar motivá-lo com incentivos fisiológicos;
c) incentivar maior participação dos funcionários no processo decisório da empresa;
d) controlar as atividades da empresa de modo que os erros fossem previstos e as ações corretivas tomadas, evitando o desperdício;
e) promover uma sinergia entre atividades da empresa e o ambiente externo.

8. GABARITO

GABARITO

1. E	6. E	11. E	16. C	21. A	26. A
2. C	7. E	12. C	17. E	22. E	
3. C	8. C	13. D	18. D	23. D	
4. E	9. E	14. A	19. A	24. E	
5. C	10. E	15. E	20. D	25. D	

9. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy A. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
CHIAVENTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.
CHIAVENTO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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.