Estratégia
CONCURSOS

Aul

Noções de Administração p/ TCU (Técnico de Controle Externo) Com videoaulas - 2018.2

Professor: Stefan Fantini

AULA 00 – ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO. FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.

Sumário

Apresentação do Curso 3

Cronograma do Curso 6

Administração: conceito e importância. 8

1 - O que é Administração? 8

2 - O que é Organização? 13

2.1 - Ambientes Organizacionais 14

2.2 - Estruturas Organizacionais 14

2.3 - Níveis Organizacionais 15

Processo Administrativo (Processo Organizacional) 21

Teorias da Administração 32

1 - Administração Científica 32

1.1 - Críticas à Administração Científica 35

1.2 - Fordismo 38

2 - Teoria Clássica da Administração 39

2.1 – Administração Científica x Teoria Clássica 44

2.2 – Críticas à Teoria Clássica 46

3 - Teoria das Relações Humanas 49

3.1 – Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas 52

3.2 – Críticas à Teoria das Relações Humanas 52

4 - Teoria da Burocracia 54

4.1 – Vantagens da Burocracia 58

4.2 – Críticas à Teoria da Burocracia (Disfunções da Burocracia) 59

5 - Teoria Estruturalista 65

5.1 - Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas x Teoria Estruturalista 67

6 - Teoria Neoclássica 68

7 - Teoria Comportamental 73

8 - Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) 75

9 - Teoria dos Sistemas 77

10 - Teoria da Contingência 82

10.1 – Críticas à Teoria da Contingência 87

Resumo Estratégico 89

Questões Comentadas 92

Lista de Questões 104

Gabarito 109

APRESENTAÇÃO DO CURSO

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

É com enorme alegria e satisfação que damos início ao nosso curso de **Noções de Administração p/ Técnico Federal de Controle Externo** do **Tribunal de Contas da União (TCU)**.

Foi anunciado um novo concurso do Tribunal de Contas da União para o ano de 2020. Segundo declaração do Presidente do órgão, José Múcio Monteiro, em sessão do Plenário do TCU, estão previstas 30 vagas para preencher o déficit atual do Tribunal.

O último concurso ocorreu em 2015 e foi organizado pelo CESPE, que, apesar de não realizar mais concursos públicos, atualmente tem o seu método aplicado pelo CEBRASPE. Portanto, nosso curso será baseado no último edital e na banca CESPE/CEBRASPE.

Vejamos o conteúdo programático do último edital:

> *"NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: 1 Administração: conceito e importância. 2 Teorias da administração. 3 Funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. 4 Mudança, inovação e cultura organizacional. 5 Modelos de gestão de pessoas. 5.1 Gestão de pessoas por competências. 6 Processos de gestão de pessoas. 6.1 Gestão do desempenho. 6.2 Reconhecimento. 6.3 Treinamento e desenvolvimento. 6.4 Gestão do clima organizacional."*

Ao longo da aula, utilizaremos questões de diversas bancas, com o intuito de contextualizarmos e sedimentarmos o conhecimento dos conteúdos estudados em cada capítulo. Ao final da aula, trarei uma bateria de questões comentadas do **CESPE**/**CEBRASPE**, para que você possa colocar em prática tudo que iremos estudar. ☺

Bom, antes de começarmos, peço licença para me apresentar.

Meu nome é Stefan Fantini, sou servidor do **Tribunal e Contas do Estado de São Paulo (TCESP)** e professor de **Administração Geral e Administração Pública do Estratégia Concursos**. No Tribunal de Contas, exerço minhas atribuições junto ao gabinete do Corpo de Auditores, assessorando um dos sete Conselheiros Substitutos na elaboração de pareceres.

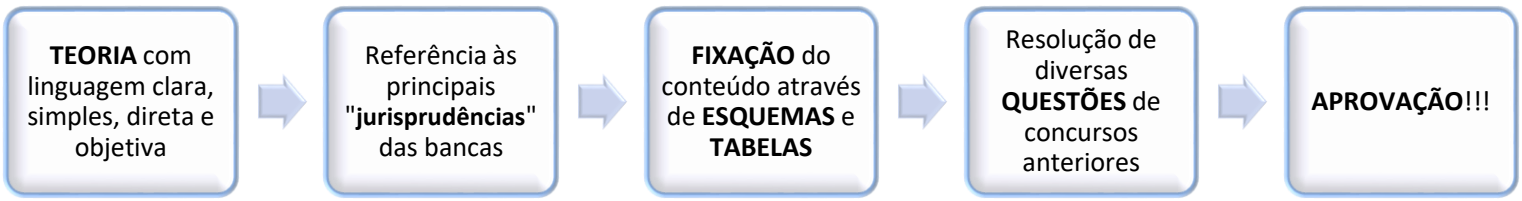
Sou graduado em biomedicina, e graduando em Ciências Contábeis e Direito. Desde que fui nomeado no TCESP, após um concorridíssimo concurso, no qual 72.786 candidatos disputavam apenas 106 vagas, comecei a trabalhar com elaboração de conteúdo para concursos públicos. Além disso, como vocês podem perceber, continuo estudando e me aprimorando para poder oferecer, sempre, o melhor conteúdo aos meus alunos.

Durante as aulas, tentarei ser o mais **objetivo** possível, através de uma linguagem simples e clara, focando naqueles assuntos que **realmente importam** e que costumam ser objeto de questões de prova, para que você possa aproveitar da melhor maneira suas tão preciosas horas de estudo.

Você também perceberá que, durante as aulas, eu utilizo muitos "esquemas" e "tabelas", pois os considero importantes ferramentas de aprendizado.

Ao final de cada aula, teremos um **RESUMO ESTRATÉGICO**, que poderá auxiliá-lo em suas revisões.

Portanto, nossa metodologia será a seguinte:



Esse curso está sendo elaborado para ser a sua **única fonte de estudos**. Portanto, você **não precisa** comprar qualquer bibliografia complementar. Afinal, somos um dupla!

"Como assim, Stefan?"

> - Eu (Stefan) fico com a responsabilidade de analisar minuciosamente as bancas organizadoras e os seus "padrões". Depois, fico com o trabalho de "destrinchar" as centenas de bibliografias, para extrair delas o que realmente importa para o seu concurso, e repassar de forma estratégica, direcionada, sintetizada e esquematizada para você!
>
> - Você, meu amigo, fica com o importante trabalho de ler e absorver o conteúdo que cuidadosamente (e carinhosamente) estou elaborando para você.

Combinado? ☺

Lembrando que você também terá acesso às aulas em vídeo, que serão ministradas pelo ilustre professor Rafael Barbosa, nosso parceiro nessa caminhada!

Tenho certeza de que, juntos, **conseguiremos alcançar os seus objetivos**. Podem contar comigo! ☺

Estarei à disposição no **fórum de dúvidas** para, pessoalmente, sanar qualquer eventual dúvida que possa surgir. Portanto, fique à vontade para tirar suas dúvidas. Estarei sempre atento para respondê-las o mais rápido possível.

Aproveito para deixar aqui, também, um convite para que siga as minhas redes sociais, por meio das quais eu disponibilizo muitas **dicas** e **conteúdos gratuitos**:

Instagram

https://www.instagram.com/prof.stefan.fantini

https://www.facebook.com/stefantini

Feitas essas considerações iniciais, já podemos partir para a nossa aula 00! Todos preparados?

Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini

CRONOGRAMA DO CURSO

Aulas	Tópicos Abordados	Data
Aula 00	Administração: conceito e importância. Teorias da administração. Funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.	27/08
Aula 01	Função planejamento.	10/09
Aula 02	Função controle.	30/09
Aula 03	Cultura organizacional. Gestão do clima organizacional.	15/10
Aula 04	Mudança e inovação.	30/10
Aula 05	Treinamento e desenvolvimento.	20/11
Aula 06	Gestão do desempenho. Reconhecimento.	30/11
Aula 07	Gestão de pessoas por competências.	10/12
Aula 08	Modelos de gestão de pessoas. Processos de gestão de pessoas.	10/01

Antes de iniciarmos o nosso curso, vamos a alguns AVISOS IMPORTANTES:

1) Com o objetivo de **otimizar os seus estudos**, você encontrará, em **nossa plataforma (Área do aluno)**, alguns recursos que irão auxiliar bastante a sua aprendizagem, tais como "**Resumos**", "**Slides**" e "**Mapas Mentais**" dos conteúdos mais importantes desse curso. Essas ferramentas de aprendizagem irão te auxiliar a perceber aqueles tópicos da matéria que você precisa dominar, que você não pode ir para a prova sem ler.

2) Em nossa Plataforma, procure pela **Trilha Estratégica e Monitoria** da sua respectiva área/concurso alvo. A Trilha Estratégica é elaborada pela nossa equipe do Coaching. Ela irá te indicar qual é exatamente o **melhor caminho** a ser seguido em seus estudos e vai te ajudar a **responder as seguintes perguntas**:

- Qual a melhor ordem para estudar as aulas? Quais são os assuntos mais importantes?

- Qual a melhor ordem de estudo das diferentes matérias? Por onde eu começo?

- "*Estou sem tempo e o concurso está próximo*!" Posso estudas apenas algumas partes do curso? O que priorizar?

- O que fazer a cada sessão de estudo? Quais assuntos revisar e quando devo revisá-los?

- A quais questões deve ser dada prioridade? Quais simulados devo resolver?

- Quais são os trechos mais importantes da legislação?

3) Procure, nas instruções iniciais da "Monitoria", pelo Link da nossa "**Comunidade de Alunos**" no Telegram da sua área / concurso alvo. Essa comunidade é **exclusiva** para os nossos assinantes e será utilizada para orientá-los melhor sobre a utilização da nossa Trilha Estratégica. As melhores dúvidas apresentadas nas transmissões da "**Monitoria**" também serão respondidas na nossa **Comunidade de Alunos** do Telegram.

(*) O Telegram foi escolhido por ser a única plataforma que preserva a intimidade dos assinantes e que, além disso, tem recursos tecnológicos compatíveis com os objetivos da nossa Comunidade de Alunos.

ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA.

1 - O QUE É ADMINISTRAÇÃO?

Nada mais natural do que começarmos nosso curso entendendo o que é **administração**.

Administrar, meu amigo, é algo muito natural. Todos nós somos administradores. Imagino que no seu dia-a-dia você deva ter de administrar seu tempo (separar horas de estudo, de trabalho, de sono...), seu dinheiro (separar dinheiro para pagar contas, comprar comida, comprar roupas...), e, até mesmo, algumas pessoas tem de administrar outras pessoas (quem tem filho pequeno precisa administrar a hora da criança comer, fazer o dever de casa, tomar banho...).

Pois é, em algum momento, todos nós somos administradores.

Vamos trazer, agora, nosso foco para o ambiente organizacional. Nesse momento, gostaria de lhe apresentar o conceito de administração na visão de dois importantes doutrinadores brasileiros.

Para Chiavenato, administração significa **subordinação** e **serviço**, ou seja, "aquele que realiza uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro".[1]

Segundo ele, a "administração constitui a maneira pela qual se utilizam os diversos **recursos organizacionais** – humanos, materiais, financeiros, de informação e de tecnologia – para alcançar **objetivos** e atingir elevado desempenho por intermédio das competências disponíveis".[2]

Administrar, para Chiavenato, "não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas em conjunto. O administrador não é aquele que faz, mas sim o que faz fazer. A administração faz as coisas acontecerem por meio das pessoas para conduzir as organizações ao sucesso".[3]

Maximiano, por sua vez, explica que administração é "um processo **dinâmico** de tomar decisões sobre a **utilização de recursos**, para possibilitar a **realização de objetivos**".[4]

---

[1] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, p. 13.
[2] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 4.
[3] Id., 2014, p. 4.
[4] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Administração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011, p. 12

CURIOSIDADE

Chiavenato reúne uma série de conceitos de administração, na visão de diversos renomados autores. Vejamos:

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros organizacionais e de **utilizar todos os seus recursos disponíveis** para **alcançar objetivos** organizacionais estabelecidos[5].

-Administração é o processo de **alcançar objetivos** pelo trabalho com e por intermédio de pessoas e outros **recursos organizacionais**[6].

-Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o **uso de recursos** para **alcançar objetivos** de desempenho[7].

-Administração é o **alcance de objetivos** organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos **recursos organizacionais**[8].

-Administração é o ato de **trabalhar com e por intermédio de outras pessoas** para **realizar os objetivos** da organização, bem como de seus membros[9].

-Administração envolve atividades compreendidas por **uma ou mais pessoas** no sentido de coordenar as atividades das outras **para perseguir fins** que **não podem ser alcançados por uma só**[10].

---

[5] James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel A. Gil- bert Jr. Management. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1995, p. 7-9 ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

[6] Samuel C.Certo. Modern management: diversity, quali- ty, ethics, and the global environment. Boston, Allyn & Bacon, 1994, p. 6. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

[7] John R. Schermerhorn, Jr. Management. Nova York, John Wiley & Sons, 1996, p. 5. ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 29.

[8] Richard L. Daft. Management. Fort Worth, The Dryden, 1993, p. G6. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

[9] Patrick J. Montana, Bruce H. Charnov. Administração. São Paulo, Saraiva, 2003, p. 2. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

[10] James L. Donnelly, John M. Gibson, James H. Ivancevich. Organizações: comportamento, estrutura, processos. São Paulo, Atlas, 1986. ***apud*** Id., 2014, p. 29.

RESUMINDO

Você **não precisa** decorar todos esses conceitos. Só quero que você perceba que todos eles convergem para um mesmo sentido, qual seja:

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada,** para o alcance **dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

Para finalizamos, também gostaria de trazer a visão de administração para Henry Mintzberg, outro autor que é bastante consagrado pelas bancas organizadoras.

Para ele, administração pode ser vista dentro de um triângulo no qual a **arte**, a **habilidade prática** e a **utilização da ciência** se encontram. A **arte** traz as **ideias e a integração** (o administrador deve interpretar cada situação, de forma criativa e inovadora); a **habilidade prática** faz as **conexões**, alicerçadas em experiências tangíveis (é a aplicação prática das teorias cientificas); e a **ciência** utiliza a **análise sistemática do conhecimento** para criar a ordem (a administração repousa em fundamentos científicos; analisa-se metódica e sistematicamente os fatos e evidências; são definidas as relações de "causa e efeito").[11]

[11] MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014, p. 23.

HORA DE PRATICAR!

(FUNECE – UECE – 2017)

No que diz respeito ao conceito de Administração, é correto afirmar que

a) é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações, e oferecer os melhores resultados.

b) é o processo de controlar o uso dos recursos e competências organizacionais, visando alcançar objetivos aleatórios à organização.

c) é a melhor maneira de alcançar os resultados em uma organização, independente da geração de valor ou riqueza.

d) é um processo linear, repetitivo e causal de decisões e ações que geram resultados.

Comentários:

Letra A: correta. É isso mesmo. Administração é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar os objetivos e resultados pretendidos.

Letra B: errada. Os objetivos organizacionais são **definidos** (não se tratam de objetivos "aleatórios").

Letra C: errada. Busca-se sim a **geração de valor ou riqueza para organização**.

Letra D: errada. Conforme estudaremos mais à frente, trata-se de um processo **cíclico** (e não linear).

O gabarito é a letra A.

(CONED – Sesc-PA – 2016)

É correto afirmar que Administração é o(a)

a) processo de alcançar objetivos de natureza estritamente pessoal utilizando os recursos disponibilizados pela organização.

b) conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização, independentemente dos objetivos a alcançar.

c) ato de trabalhar com as pessoas, de modo a satisfazer-lhes as necessidades em detrimento dos objetivos organizacionais.

d) jeito como a organização é conduzida, tomando como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores.

e) realização dos objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente, através do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.

Comentários:

Letra A: errada. A Administração busca alcançar objetivos de natureza **organizacional** (objetivos da organização).

Letra B: errada. A assertiva começou bem ao dizer que a Administração é um "conjunto de ferramentas, habilidades e recursos empregados nas várias atividades desenvolvidas pela organização". Contudo, no final a assertiva peca ao dizer "independentemente dos objetivos a alcançar". Conforme estudamos, a administração busca alcançar os **objetivos organizacionais estabelecidos.**

Letra C: errada. Pelo contrário! O foco são os **objetivos organizacionais**.

Letra D: errada. O que se busca é atingir os **objetivos da organização, atingir resultados comuns** (e não "*tomar como referência essencialmente os gostos e preferências de seus proprietários e gestores*").

Letra E: correta. É isso mesmo. A assertiva trouxe um conceito muito similar ao que vimos agora há pouco, de Richard L. Daft (1993): "*Administração é o alcance de objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente graças ao planejamento, à organização, à liderança e ao controle dos recursos organizacionais*."

O gabarito é a Letra E.

2 - O QUE É ORGANIZAÇÃO?

Organização é um **entidade estruturada**, onde estão **alocadas** as pessoas e os recursos, que trabalham juntos para que os resultados (objetivos comuns) sejam alcançados.

Perceba que há uma forte ligação entre os conceitos de administração e organização. Nada mais natural, tendo em vista que o papel do administrador é, de fato, cuidar da organização (ou de parte dela).

Então, de um lado temos a **administração**, cujo papel é **orientar e conduzir** pessoas e recursos, para que objetivos sejam alcançados (a administração conduz a organização).

De outro lado, temos a **organização**, que é o **local** onde essas pessoas e recursos encontram-se **alocados** para o desempenho das funções precípuas da administração.

No âmbito da administração, a palavra "**organização**" é vista, principalmente, sob 02 ângulos diferentes (em outras palavras, possui **02 significados diferentes**):

1- Organização, enquanto **Entidade Estruturada**: Conjunto de pessoas e recursos, que trabalham juntos para alcançarem objetivos comuns (o que acabamos de estudar).

2- Organização, enquanto **Função Administrativa**: É uma das funções administrativas que integram o processo organizacional (processo administrativo). Falaremos dela mais à frente.

É importante que você conheça, também, um terceiro significado da palavra organização:

3- Organização, no sentido de **Ordem**: Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. Trata-se da ordem material e humana. Por exemplo: você arruma seu guarda-roupas para deixá-lo em ordem, isto é, para que ele fique organizado.

2.1 - Ambientes Organizacionais

Os ambientes organizacionais podem ser classificados em 3 tipos:

Ambiente Geral: É o "macro ambiente". É composto por participantes que não sofrem interferência da organização, mas que influenciam a organização de **maneira indireta**. Exemplos: economia, política, tecnologia e demografia.

Ambiente Operacional: Também chamado de ambiente competitivo, setorial, ou imediato, é formado por componentes que influenciam a organização de **maneira direta**. São os participantes que estão mais "próximos" da organização. Exemplos: clientes, fornecedores, concorrentes, agências reguladoras.

Ambiente Interno: É composto pelos **elementos internos** da organização. Exemplos: funcionários, administradores, equipamentos, estrutura física e cultura organizacional.

2.2 - Estruturas Organizacionais

Organização Formal: É aquela pautada pela **racionalidade** e pela **lógica**. É o conjunto de normas que orientam o andamento dos processos organizacionais. A estrutura da organização e as funções são definidas em regulamentos e organogramas[12]. Os relacionamentos no ambiente de trabalho se darão baseados na missão, visão e valores da organização.

A organização formal é **criada propositalmente** para que a organização alcance seus objetivos.

Organização Informal: É aquela baseada na **espontaneidade**. Está associada a questões de ordem social e pessoal que os colaboradores da empresa compartilham dentro do ambiente organizacional. É formada por relações pessoais e pela **afinidade** entre os membros de uma organização. São aquelas "panelinhas" (ou grupos de amizade) que se formam dentro da empresa e não aparecem no organograma. Muitas vezes, pautam-se pelo *status*. São os próprios membros que definem quais comportamentos são positivos para o grupo (não existem regras ou manuais). Por exemplo: aquele grupo de colegas de trabalho que sempre estão juntos (no almoço, na festa da empresa, etc.).

A organização informal **surge naturalmente** e não possui objetivos claros.

Pode-se dizer que esse tipo organização **transcende** a organização formal. Em outras palavras, isso significa que a organização informal não está sujeita aos horários de trabalho, ao local físico do trabalho, às regras, e aos demais aspectos da organização formal.

---

[12] Organograma é um gráfico que representa a estrutura hierárquica de uma organização.

2.3 - Níveis Organizacionais

As organizações podem ser divididas em três níveis: **nível estratégico** (ou institucional), **nível tático** (intermediário, ou gerencial) e **nível operacional**.

Nível estratégico: É o nível mais elevado da hierarquia. É onde encontram-se os Diretores, os Presidentes, os CEO´s e outros **gestores de cúpula** da organização. Nesse nível, são discutidos temas que **afetam a organização como um todo**. São discutidos os objetivos gerais da organização. As decisões tomadas no nível estratégico norteiam o rumo da organização e estão relacionadas ao **longo prazo**.

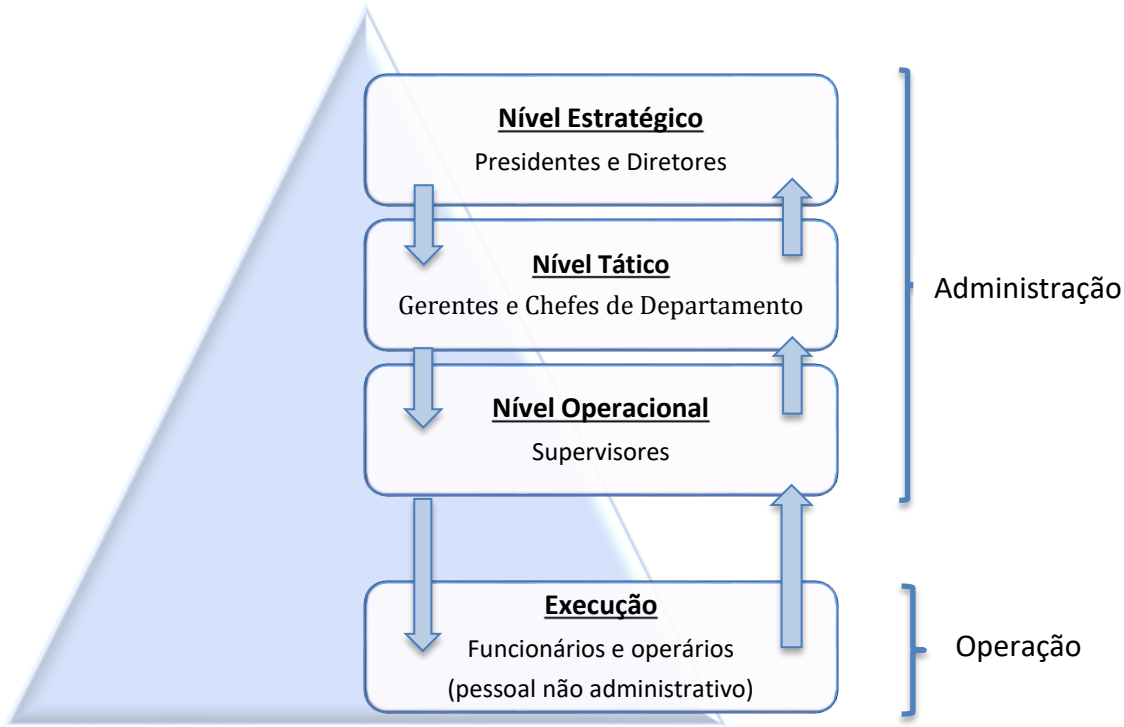
Nesse nível, são discutidos temas como: clima e cultura organizacional; estratégias da organização; mudança ambiental e comportamental do meio externo (clientes, concorrentes), entre outros.

O nível estratégico está em contato direto e tem um maior interação com o **ambiente externo**.

Nível tático: É o nível "intermediário", ou nível gerencial. É o "elo de articulação" entre o nível estratégico e o nível operacional. No nível tático estão os **gerentes** e **chefes de departamento**. A função dos administradores deste nível é de interpretar as decisões tomadas no nível estratégico, e buscar meios para que estas decisões sejam implementadas pelo nível operacional. O foco se dá em **unidades específicas** da organização.

Esse nível se preocupa, normalmente, com o **médio prazo**.

Nível operacional: É o nível administrativo mais baixo. É onde estão os **supervisores.** O foco é no **curto prazo**, no **desempenho das tarefas**. Os administradores desse nível devem se preocupar em colocar em prática o que foi estabelecido pelo nível tático. Para tanto, devem guiar e administrar seus subordinados (os funcionários e operários "chão de fábrica") para que executem as atividades e desempenhem suas funções de maneira eficiente.



Fonte: Chiavenato (2014) Adaptado

HORA DE PRATICAR!

(FUNECE – UECE – 2017)

No que diz respeito ao conceito de Administração, é correto afirmar que

a) é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações, e oferecer os melhores resultados.

b) é o processo de controlar o uso dos recursos e competências organizacionais, visando alcançar objetivos aleatórios à organização.

c) é a melhor maneira de alcançar os resultados em uma organização, independente da geração de valor ou riqueza.

d) é um processo linear, repetitivo e causal de decisões e ações que geram resultados.

Comentários:

Letra A: correta. É isso mesmo. Administração é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar os objetivos e resultados pretendidos.

Letra B: errada. Os objetivos organizacionais são **definidos** (não se tratam de objetivos "aleatórios").

Letra C: errada. Busca-se sim a **geração de valor ou riqueza para organização**.

Letra D: errada. Como estudaremos mais à frente, trata-se de um processo **cíclico** (e não linear).

O gabarito é a letra A.

(CESPE – DPU – Agente Administrativo - 2016)

No organograma das entidades públicas ou privadas, estão presentes tanto a estrutura organizacional denominada formal quanto a estrutura caracterizada como informal.

Comentários:

No organograma está presente apenas a estrutura organizacional **formal**. A estrutura organizacional informal (ou seja, aqueles "grupos" que se formam dentro da organização) não aparece no organograma.

Gabarito: errada.

(CESPE – HEMOBRÁS – Administrador)

Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente competitivo ou setorial que promovem impactos positivos ou negativos nas organizações.

Comentários:

Aspectos demográficos, políticos, legais e tecnológicos são variáveis do ambiente **geral**. O ambiente competitivo (setorial ou operacional) é formado por componentes que influenciam a organização de maneira direta, como clientes e fornecedores, por exemplo.

Gabarito: errada.

(REIS & REIS – Prefeitura de Santana do Jacaré - MG – Agente Administrativo - 2015)

Complete a lacuna corretamente:

_____ que considera a interação entre as informações externas e internas da empresa; e analisa: os fatores e subfatores externos, como a concorrência; a missão e os objetivos estratégicos e políticos da empresa.

a) Nível Tático;

b) Nível Operacional;

c) Nível Estratégico;

d) Nível Ambiental.

Comentários:

Veja as informações que a questão nos traz: "interação com o meio externo", "análise de fatores externos (como concorrência)", "missão e objetivos estratégicos". Tratam-se de ações relacionadas ao **nível estratégico**.

O gabarito é a letra C.

(IBFC – MGS – Administração - 2015)

Assinale a alternativa que preenche corretamente a lacuna a seguir. A Administração conta com três níveis. O _____ é o que consolida a interação entre os aspectos internos ou controláveis e os aspectos externos ou não controláveis das organizações.

a) Nível Tático.

b) Nível Estratégico.

c) Nível Operacional.

d) Nível Administrativo.

Comentários:

Quando falamos em interação entre os meios **interno e externo**, estamos diante do **nível estratégico**.

O gabarito é a letra B.

(UPENET – SEC-PE – Assistente Administrativo - 2013)

Existem três níveis organizacionais em uma empresa. Em relação ao conceito dos níveis, numere a 2ª coluna de acordo com a 1ª:

Coluna 1
1. Nível Estratégico
2. Nível Tático
3. Nível Operacional

Coluna 2
( ) Estágio de supervisão
( ) Estágio de gerência média
( ) Cúpula administrativa

Assinale a alternativa que contém a sequência CORRETA.

a) 3;2;1.

b) 1;2;3.

c) 3;1;2.

d) 2;3;1.

e) 1;3;2.

Comentários:

(3) Estágio de supervisão – **Nível Operacional:** No nível operacional é onde estão os supervisores. O foco é no curso prazo e no desempenho das tarefas.

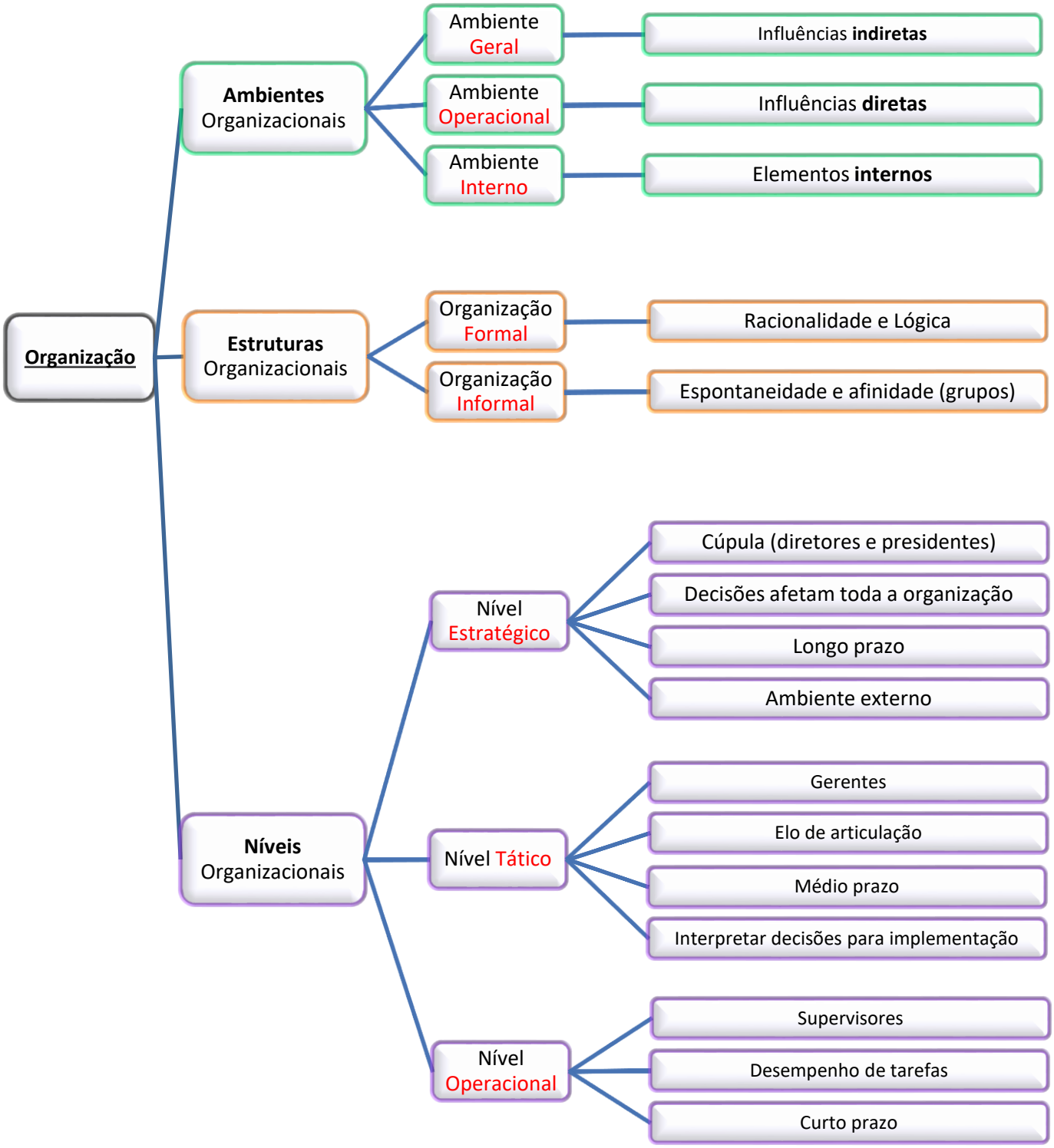
(2) Estágio de gerência média – **Nível Tático:** O nível tático é o nível "intermediário", o nível gerencial. É o "elo de ligação" entre o nível estratégico e o nível operacional. É onde estão os gerentes.

(1) Cúpula administrativa – **Nível Estratégico:** No nível estratégico é onde estão os gestores de cúpula (diretores, presidentes, CEO´s). É o nível mais elevado da hierarquia.

Portanto, a ordem correta é 3;2;1.

O gabarito é a letra A.

ESQUEMATIZANDO



PROCESSO ADMINISTRATIVO (PROCESSO ORGANIZACIONAL)

Segundo Chiavenato[13], a tarefa básica da administração é "interpretar os objetivos globais propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional global por meio de **planejamento**, **organização**, **direção** e **controle** de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação das competências e o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz."

A administração utiliza-se de um **processo** (de um método) para atingir seus objetivos. Esse processo é composto de algumas "etapas", as quais chamamos de **funções administrativas (funções da administração)**. As funções administrativas, quando consideradas conjuntamente, formam o processo administrativo.

De acordo com Chiavenato, o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas**: Planejamento, Organização, Direção e Controle (mnemônico: **PODC** – "pódicê").

Planejamento	•Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (traçar as estratégias) para alcançá-los. •O planejamento que define "aonder quer se chegar" e traça os planos de "como chegar" lá. •Permite identificar oportunidades, ameaças, fraquezas e forças.
Organização	•Dividir o trabalho e **atribuir as responsabilidades** para a realização do trabalho. •**Estabelecer os meios** e os **recursos necessários** para se alcançar o objetivo proposto pelo planejamento. •Está relacionada à **alocação de recursos** para as equipes e departamentos e à **atribuição de tarefas**.
Direção	•É **conduzir os trabalhos** para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado. •Usar a **influência** para **orientar** e **motivar** as pessoas •Está relacionada à **liderança**, **coordenação**, **comunicação**, **motivação**, **relacionamento** e **interação**, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.
Controle	•**Monitorar** as atividades e fazer as **correções necessárias**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos. •Envolve o acompanhamento, a monitoração e a **avaliação do desempenho** organizacional para verificar se as coisas estão acontecendo de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido.

[13] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, pp. 13-18.

Por exemplo:

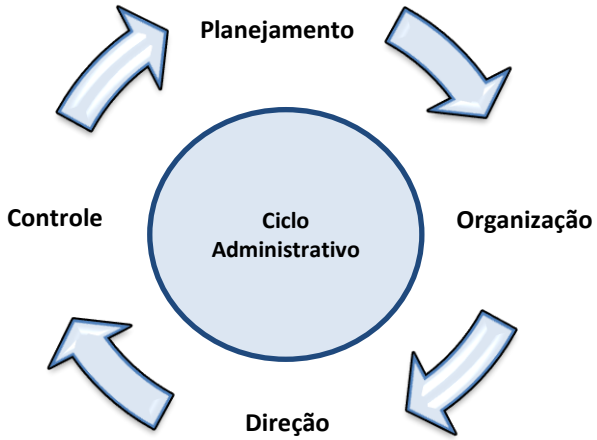
Você decidiu que quer viajar para a Disney e, para isso, precisará trabalhar em dois empregos. Portanto, este é o seu **planejamento**: viajar para Disney (você **definiu o objetivo**) e trabalhar em dois empregos (**definiu os meios** necessários para atingir o objetivo).

Então, você começa a procurar passagens aéreas, buscar o valor dos hotéis e dos parques, bem como organiza quantos dias vai ficar em cada lugar. Descobre que serão necessários 3 mil reais para passagens aéreas, 4 mil reais para parques, 6 mil reais para hotel e 2 mil reais para alimentação. Além disso, você estabelece que, para juntar dinheiro, das 7:00 as 13:00 trabalhará na padaria, e das 14:00 as 20:00 trabalhará na lanchonete. Você está **organizando** de que forma realizará seu objetivo de ir a Disney, ou seja, está **estabelecendo os recursos necessários** (quanto dinheiro irá precisar), está **estabelecendo os meios** (trabalhar na padaria e na lanchonete) e, por fim, está **alocando os recursos disponíveis** (nesse caso, seu "recurso disponível" é o seu "tempo disponível para trabalhar", ou seja, seu recurso é a sua "mão de obra", portanto, você está alocando seu tempo em cada um dos empregos que você irá exercer).

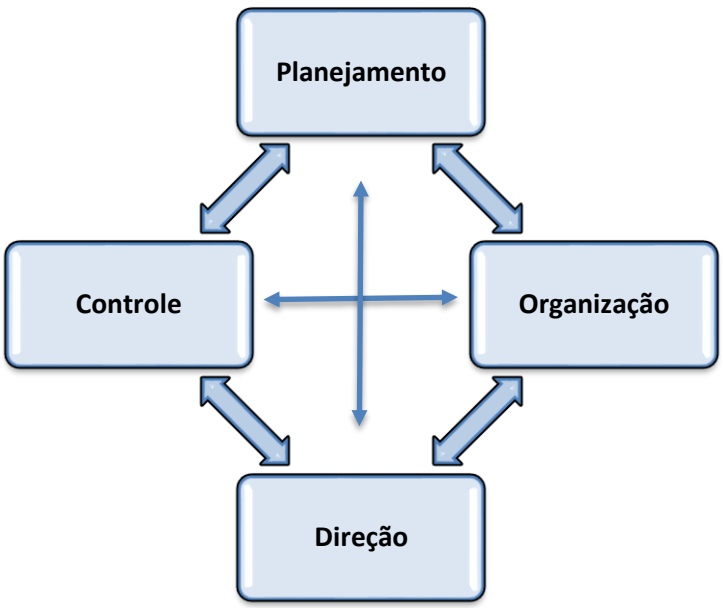
Ora, ter dois empregos não é nada fácil. Porém, você quer muito ir à Disney, está **motivado** e emprega todos os seus esforços para **colocar em prática** tudo que você planejou e organizou. Podemos dizer que essa é a etapa da **direção**, a qual está intimamente ligada à motivação e à condução dos trabalhos (você está colocando em prática o que planejou e organizou, ou seja, está trabalhando nos dois empregos, e também está **orientado** e motivado para exercer suas atividades, no intuito de poder concretizar seu objetivo de ir à Disney).

Por fim, não basta que você tenha dois empregos e ganhe bastante dinheiro, você deve **controlar** os seus gastos (evitar gastar dinheiro com bobagens), **monitorar** e **avaliar o seu desempenho** profissional (para não ser demitido), além de monitorar os valores das passagens e do hotel (para verificar se eles não estão subindo e saindo do seu orçamento). Ou seja, você acompanha se tudo está acontecendo conforme você planejou, organizou e dirigiu, para que, ao final, o seu objetivo de ir à Disney seja realizado. Esta é a função de **controle**.

Essas funções atuam de forma cíclica. Ou seja, as funções administrativas formam um **ciclo administrativo**.



Conforme vimos, cada uma dessas funções possui suas especificidades. Contudo, para Chiavenato[14], o processo administrativo é mais do que uma sequência cíclica, pois as funções estão relacionadas entre si. Portanto, pode-se dizer que o processo administrativo é **cíclico**, **interativo** e **dinâmico** ou seja, **não é estático**.



[14] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 356

É necessário que cada etapa seja cumprida de forma satisfatória, para que os resultados sejam alcançados. Pense comigo, não iria adiantar se você planejasse (função de planejamento) sua viagem para Disney, mas não tivesse motivação (função de direção) para trabalhar em dois empregos. Ou então, não adiantaria você trabalhar motivado em dois empregos (função de direção), e não controlar (função de controle) se os gastos e os valores da viagem estão se mantendo conforme o planejado, organizado e dirigido.

Estudaremos com maiores detalhes, nas próximas aulas do nosso curso, cada uma dessas funções administrativas. ☺

É importante que você saiba que, dependendo do autor, o processo administrativo é visto de uma forma um pouquinho diferente. Vejamos[15]:

Fayol	Urwik	Koontz e O´Donnell	Wadia	Newman	Dale
Prever	Investigar Prever Planejar	Planejar	Planejar	Planejar	Planejar
Organizar	**Organizar**	**Organizar**	**Organizar**	**Organizar**	**Organizar**
Comandar Coordenar	Coordenar Comandar	Designar o Pessoal Dirigir	Motivar Inovar	Liderar	Dirigir
Controlar	**Controlar**	**Controlar**	**Controlar**	**Controlar**	**Controlar**

Minha sugestão é que você memorize as funções administrativas (**POC**^{3} – "póqui3") na visão de **Fayol** (pois foi ele o precursor em conceber a administração enquanto processo administrativo) e também decore as funções administrativas (**PODC** – "pódicê") na visão do **teórico neoclássico Dale** (pois, atualmente, é a visão mais aceita de processo administrativo, e é a base de nosso estudo). Além disso, essas duas são as classificações mais cobradas em provas.

[15] (Chiavenato, 2014)

HORA DE PRATICAR!

(IF-SP – IF-SP – Tecnólogo – Gestão Pública - 2018)

A tarefa da administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela organização e traduzi-los em ação empresarial (CHIAVENATO, 2014). Considerando essa afirmativa, a tarefa da administração tem como objetivo:

a) Observar, executar, corrigir e checar.

b) Planejar, organizar, dirigir e controlar.

c) Planejar, fazer, checar e agir.

d) Observar, tabular dados, agir e checar.

Comentários:

Segundo Chiavenato[16], a tarefa básica da administração é "interpretar os objetivos globais propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional global por meio de **planejamento**, **organização**, **direção** e **controle** de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível.

O gabarito é a letra B.

(CESPE – STF – Analista Judiciário – Área Administrativa - Adaptada)

As funções administrativas, quando consideradas um todo integrado, formam o processo administrativo. O planejamento, a primeira dessas funções, define os objetivos e os planos para alcançá-los.

Comentários:

Assertiva perfeita. É uma ótima questão para sedimentarmos o entendimento. Conforme vimos, o planejamento é a primeira função administrativa, e é responsável por definir os objetivos e traçar os planos para alcança-los.

---

[16] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011, pp. 13-18.

Gabarito: correta.

(FCC – SABESP – Técnico em Gestão - 2016)

As atividades desempenhadas por um gestor configuram-se pelo ato de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar – PODC, de Fayol. A interação dessas funções denomina-se Processo

a) Administrativo.

b) de Decisão.

c) Autocrático.

d) Participativo.

e) de Conflito.

Comentários:

O **processo administrativo** é composto pelas seguintes funções administrativas: Planejamento, Organização, Direção e Controle. (PODC)

O gabarito é a letra A.

(IF-PA – IF-PA – 2019)

De acordo com a abordagem neoclássica da administração, a gestão de um processo administrativo percorre, naturalmente, as quatro funções básicas do administrador, universalmente aceitas - planejamento, organização, direção e controle. Associe cada uma dessas funções às definições apresentadas a seguir e indique a sequência que completa CORRETAMENTE as frases abaixo.

_____ é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados;

_____ é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados;

_____ é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar;

_____ é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado.

a) Planejamento, Organização, Direção, Controle.

b) Controle, Direção, Organização, Planejamento.

c) Planejamento, Controle, Direção, Organização.

d) Direção, Controle, Planejamento, Organização.

e) Organização, Controle, Direção, Planejamento.

Comentários:

Mais uma excelente questão para sedimentarmos o conhecimento. Vamos às assertivas.

***1 - "Direção** é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados"*

Veja as palavras-chave: "**orientar"**, "**indicar** o comportamento"**.** É a direção que **conduz os trabalhos** no sentido de alcançar os objetivos propostos.

***2 - "Controle** é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados"*

A função controle é responsável por monitorar as atividades, a fim de manter a organização no caminho adequado para assegurar o alcance dos objetivos.

***3 - "Planejamento** é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar"*

Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (o que se deve fazer) para alcançá-los, está relacionado à função de planejamento.

***4 - "Organização** é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado"*

A função organização relaciona-se à **divisão do trabalho**, atribuição de responsabilidades e atividades. É ela que agrupa as atividades e **estabelece os meios e recursos necessários** para se alcançar os objetivos. Relaciona-se, também, à **alocação dos recursos**.

O gabarito é a letra D.

(FCC – MPE-SE – Analista do Ministério Público)

Segundo Fayol, a definição dos objetivos organizacionais e dos caminhos a serem percorridos para que sejam alcançados relacionam-se com a seguinte função administrativa:

a) comando.

b) planejamento.

c) controle.

d) organização.

e) coordenação.

Comentários:

A função administrativa que se relaciona à **definição dos objetivos** organizacionais e dos **meios** (caminhos) para alcançá-los é o **planejamento**.

O gabarito é a letra B.

(FGV – SEPOG-RO – Técnico em Políticas Públicas - 2017)

O planejamento, a organização, a direção e o controle são funções básicas do administrador e constituem o chamado processo administrativo.

Com relação às descrições das funções administrativas, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) Planejamento: formula os objetivos e os meios para alcançá-los.

( ) Organização: desenha o trabalho, aloca os recursos e coordena as atividades.

( ) Direção: designa pessoas, dirige seus esforços, as motiva e lidera.

( ) Controle: monitora as atividades e corrige os desafios.

As afirmativas são, respectivamente,

a) V - V - V - V.

b) V - F - V - V.

c) F - V - F - V.

d) V - V - F - F.

e) V - V - F - V.

Comentários:

A **primeira assertiva** está correta. A tarefa principal da função **planejamento** é estabelecer os objetivos e definir os meios para alcança-los.

A **segunda assertiva** está correta. Imagino que você deva estar se perguntando: *"**coordenação** não estaria ligada à função Direção?"*

Sim, também está. Mas, na função **Direção**, o que se coordena são **pessoas**. Aqui, a assertiva diz "coordenação de **atividades**". Ou seja, é algo mais ligado à "distribuição de trabalho" e "atribuição de tarefas", o que, como sabemos, são tarefas da função Organização. Fique atento!

A **terceira assertiva** está correta. Outra polêmica! Você poderia pensar que "designar pessoas" estaria relacionado à função **Organização**. Mais uma vez, preste bem atenção no que a assertiva nos diz: "designa **pessoas**". A atividade de "coordenar pessoas" (tarefa da função Direção), inclui a ação de **designá-las** para certas atividades. Portanto, "designar pessoas" é atividade da função Direção.

Quando falamos na função **Organização**, estamos diante de algo mais "abstrato", fala-se em "designação de **atividades**", "tarefas" e "trabalhos". E não especificamente da designação de **pessoas**.

Sim, o examinador foi bastante maldoso nesta questão. Esta questão causou (e ainda causa) bastante polemica entre os concurseiros.

A **quarta assertiva** está correta. É isso mesmo. Tratam-se de tarefas da função controle.

Portanto, todas as assertivas estão corretas.

O gabarito é a letra A.

Vejamos, agora, algumas questões do CESPE relativas às funções organização e direção:

(CESPE – CADE – Agente Administrativo - 2014)

No que se refere ao processo organizacional.

A distribuição de tarefas e de recursos entre os membros da organização compete à **direção**.

Comentários:

Questão correta. Veja que a assertiva está se referindo à distribuição de tarefas e recursos entre os **membros** (as **pessoas**) da organização. Perceba que é algo "pessoal" (diretamente relacionado às pessoas da empresa). Portanto, trata-se de uma tarefa relacionada à função Direção.

Gabarito: correta.

(CESPE – TJ-ES – Analista Judiciário - 2011)

O processo de **organização** pressupõe a maneira como as tarefas são divididas e os recursos são distribuídos.

Comentários:

Questão correta. Veja que, agora, o enunciado está se referindo à "*maneira como as tarefas e os recursos são divididos*". Desta vez, a assertiva foi mais "**genérica**", ou seja, foi mais "**impessoal**", não se referindo diretamente às pessoas e aos membros da empresa. Sendo assim, a questão associou essas tarefas à função organização.

Gabarito: correta.

Minha dica é a seguinte:

Nas questões do **CESPE/CEBRASPE**, procure verificar se, quando a assertiva diz "distribuição de tarefas e recursos", ela está se referindo às "**pessoas**" (nesse caso, será **direção**) ou então se a assertiva está sendo mais "**impessoal**", ou seja, se ela está referindo à organização como um todo, seus departamentos, áreas, etc. (nesse caso, será **organização**).

Cabe trazer mais uma questão do CESPE nesse sentido:

(CESPE – STM – Analista Judiciário - Área Administrativa - 2018)

As tarefas de alocar recursos em estruturas organizacionais ou de designá-los a indivíduos correspondem à função da administração conhecida como direção.

Comentários:

De fato, conforme o entendimento do CESPE, a designação dos recursos diretamente aos **indivíduos**, é tarefa da função direção.

Contudo, as tarefas relacionadas à **alocação de recursos** em **estruturas organizacionais** competem à função **organização**.

Gabarito: errada.

Vamos seguir em frente...

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A seguir, estudaremos diversas teorias, conceitos e abordagens diferentes sobre Administração. Cada uma das teorias que estudaremos "enxerga" a administração sob um prisma específico diferente.

"OK Professor, e qual destas teorias é a correta?"

Não existe teoria "certa" ou "errada", querido aluno. Todas elas têm o seu valor e nos mostram a administração sob um ângulo e um foco específico.

Portanto, todas as teorias são aplicáveis, devendo o administrador conhecê-las, no intuito de ter opções e alternativas para cada situação diferente que enfrentar no dia-a-dia das organizações.

1 - ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A **Administração Científica** foi desenvolvida pelo engenheiro americano Frederick **Taylor**, no final do século XX.

Taylor, no "chão de fábrica", analisou o trabalho de cada operário e observou que estes operários aprendiam como executar as tarefas observando os outros operários (colegas de trabalho). Assim, percebeu a falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho, tendo em vista que havia diferentes métodos de execução para a mesma tarefa.

Percebeu, ainda, que a gerência desconhecia as rotinas de trabalho e o tempo que era necessário para a realização de cada atividade.

O objetivo de Taylor era **eliminar os desperdícios** e **aumentar os níveis de produtividade**, através da aplicação de técnicas e métodos científicos (é por isso que se chama escola da Administração Científica.) ☺

Taylor concluiu, então, que se devia buscar a "melhor maneira" de fazer cada tarefa e aprimorá-la, por meio de um estudo capaz de racionalizar o trabalho desses operários, chamado "**estudo dos tempos e movimentos**" (*motion-time study*).

"Estudo dos tempos e movimentos? Como assim, professor?"

Imagine uma hamburgueria que tenha 8 funcionários (6 cozinheiros, 1 ajudante e 1 caixa). Cada cozinheiro tem de fazer o lanche completo, do começo ao fim, ou seja: fritar as carnes, abrir os pães, colocar a maionese, lavar o tomate, e montar o lanche. O ajudante, por sua vez, tem apenas que fritar as batatas. Os cozinheiros, diversas vezes, acabam deixando a carne queimar (desperdício), pois estão sobrecarregados com muitas tarefas. Enquanto isso, percebe-se que o ajudante fica ocioso a maior parte do tempo.

Imagine, agora, que Taylor esteja analisando esse processo. O intuito é avaliar o movimento de cada funcionário e contar quanto tempo (utilizando cronômetro) cada cozinheiro demora para fazer cada uma de suas tarefas e quanto tempo o ajudante leva para fritar as batatas. O objetivo é verificar o **movimento** de cada funcionário, e **cronometrá-lo**, a fim de chegar a um "**tempo padrão**" e à "**melhor maneira**" de executar cada tarefa (*the best way to do*).

Por exemplo: define-se que o tempo para cortar cada pão é de 6 segundos e que a melhor maneira de cortá-lo é com uma faca de serra e de cima para baixo.

O objetivo é padronizar o método de trabalho, padronizar o tempo de execução de cada tarefa, eliminar "movimentos inúteis" e racionalizar aqueles movimentos úteis.

Por exemplo: observou-se que o ajudante, a cada 1 minuto, verifica se as batatas já estão fritas (mesmo sabendo que elas demoram 10 minutos na fritadeira). Esse movimento de "verificação a cada 1 minuto" deve ser eliminado (é um movimento inútil). Além disso, verificou-se que um dos cozinheiros é o mais ágil de todos, pois assim que ele corta o pão ele já coloca a maionese na sequência. Portanto, tal prática deveria ser padronizada e adotada pelos outros cozinheiros (trata-se da racionalização de movimentos úteis – abrir pão e colocar maionese na sequência)

Essa tentativa de Taylor de substituir métodos rudimentares de produção (métodos baseados na observação, cada um fazendo do "jeito que viu o outro fazer"; sem padronização), por métodos científicos (ou seja, métodos baseados em análises cientificas, estudos de tempos e movimentos, etc) ficou conhecida como **Organização Racional do Trabalho – ORT**. A ORT tem os seguintes fundamentos:[17]

> **- Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos**: Busca-se encontrar a "melhor maneira" de fazer cada atividade, mediante a eliminação de movimentos inúteis e utilização de ferramentas e técnicas para aprimorar a execução da tarefa. Após encontrada esta "**melhor maneira**", utiliza-se o estudo dos tempos e movimentos, para se chegar a um "**tempo padrão**" de cada atividade.

[17] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p. 5.

- Estudo da fadiga humana: Verificou-se que a fagida diminuia a eficiência dos trabalhadores (diminuição da produtividade, diminuição da qualidade, perda de tempo, etc.). A Administração Científica busca racionalizar os movimentos, eliminando os que produzem fadiga e os que não estão relacionados diretamente com a tarefa executada pelo operário.

- Divisão do trabalho e especialização do operário: Os resultados do estudo de tempos e movimentos foram a divisão do trabalho e a especialização do operário, com o intuito de elevar a produtividade individual.

Voltemos ao nosso exemplo da hamburgueria. Imagine se ao invés de cada cozinheiro ter de fazer o hamburguer inteiro, cada um se especializasse em uma atividade. Por exemplo, um cozinheiro apenas frita os hamburgueres, o outro apenas corta o pão, o outro apenas monta os lanches, etc. Isso aumentaria a produtividade dos cozinheiros. Além disso, seria muito mais fácil "treinar" cada funcionário para desempenhar uma função específica.

- Desenho de cargos e de tarefas: Trata-se de definir o que cada operário irá fazer e como deve ser feita cada tarefa. Taylor foi o pioneiro na tentativa de definir e estabelecer racionalmente cargos e tarefas.

- Incentivos salariais e prêmios de produção: Para Taylor a remuneração baseada no tempo (salário mensal, por exemplo) não estimula ninguém a produzir mais. Portanto, esse tipo de remuneração deve ser substituída pela **remuneração baseada na produtividade**, ou seja, quem produz mais, ganha mais.

- Conceito de *homo economicus*: Esse conceito se traduz na seguinte ideia: O homem é motivado a trabalhar pelo dinheiro, e não porque gosta de trabalhar.

- Condições ambientais de trabalho, como iluminação, conforto, etc.: Para a Administração Científica, a eficiência depende de um "conjunto de condições" de trabalho, que garantam o bem-estar físico e diminuam a fadiga do trabalhador. O objetivo em propiciar boas condições ao trabalhador é **aumentar a eficiência** no trabalho. (Perceba que a Administrção Ciêntífica não estava preocupada com o bem-estar do trabalhador, mas sim com o aumento da eficiência do trabalho)

- Padronização de métodos e máquinas: A padronização aumenta a uniformidade dos resultados, elimina os desperdícios e aumenta a eficiência.

- Supervisão funcional: Taylor era contra a centralização da autoridade. Para ele, deveriam existir diversos supervisores, cada um especializado em determinada área. Portanto, os operários estariam **subordinados a diversos supervisores**. O operário deve receber orientação e ordens diárias de vários supervisores, cada um especializado em sua função específica.

Para Taylor, a organização era tida como um **sistema fechado**, ou seja, não recebia influências externas.

Conforme pode se observar, a ênfase da Administração Científica está nas **tarefas**, e seu objetivo é o aumento da **eficiência** e da **produtividade**.

A Administração Científica também tinha como objetivo construir um relacionamento em que houvesse a **máxima prosperidade** para ambos os lados (patrão – empregado). Ambos os lados devem ganhar. Para tanto, deveria haver uma identidade de interesse entre os empregados e os patrões.

Taylor definiu, ainda, os **princípios da Administração Científica** (também conhecidos como **funções administrativas** de Taylor): Planejamento, Preparo, Controle e Execução (PPCE).

Planejamento	•Substituir os métodos de trabalho rudimentares e a "improvisação" (cada operário executa de acordo com critérios individuais), por métodos planejados e baseados em estudos científicos.
Preparo	•Os trabalhadores devem ser selecionados através de métodos científicos, de acordo com suas aptidões. •Os trabalhadores devem ser preparados e treinados para produzirem da "melhor maneira", de acordo com suas aptidões e de acordo com os métodos planejados.
Controle	•Consiste em controlar o trabalho, para se certificar que ele está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e planejados. •Verificar se as metas estabelecidas estão sendo alcançadas.
Execução	•Distribuir as responsabilidades e atribuições de forma plajenada, para que a execução da tarefa seja organizada e disciplinada.

1.1 - Críticas à Administração Científica

É inegável que o trabalho de Taylor foi um avanço, sendo Taylor considerado, inclusive, o fundador da moderna Teoria Geral da Administração (TGA). Contudo, a escola de Administração Científica de Taylor sofreu muitas críticas. Vejamos, de acordo com Chiavenato, algumas delas[18]:

[18] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, pp. 69-74.

- Mecanicismo da Administração Científica: Era dada pouca atenção ao funcionário. A administração científica dava ênfase nas tarefas e nos fatores relacionados aos cargos e às funções. A organização funcionava como uma "**máquina**", ou como um "arranjo rígido e estático de peças". Os **funcionários eram visto como "peças"** (ou como máquinas) que deveriam trabalhar com o máximo de eficiência possível.

A Administração Científica não se preocupava com as condições de trabalho do operário. O operário era explorado ao máximo. Portanto, aquele princípio da "máxima prosperidade ao empregado aliada à máxima properidade ao patrão" não se sustentava.

- Superespecialização do operário: A especialização do funcionário e a divisão do trabalho, resultava em tarefas mais "simples", que poderiam ser mais facilmente ensinadas e aumentavam a padronização e a uniformidade do trabalho executado pelo operário. Contudo, essa superespecialização **tornava o trabalho muito chato**. O operário não trabalhava com satisfação.

- Visão microscópica do homem: A Administração Científica ignora que o trabalhador é um ser humano e social. O homem era visto como algo "pequeno", como uma mera peça que move a máquina. Com base na visão de que o homem é preguiçoso e ineficiente, Taylor ressalta a necessidade obrigatória de padronização de métodos, instrumentos, etc. O trabalhador deve apenas obedecer ordens.

- Ausência de comprovação científica: Pois é, meu amigo! O objetivo era substituir os métodos rudimentares por métodos científicos. Contudo, a escola de Taylor é bastante criticada por não apresentar comprovações científicas de seus métodos e princípios. Os métodos da Administração Científica são baseados em dados concretos e singulares, obtidos durante a análise de tempos e movimentos (observa-se apenas "como" o operário faz, e não "por que" ele faz aquilo).

- Abordagem incompleta da organização: A organização era vista de forma segmentada (não era considerada toda a "complexidade" da organização). Não eram levados em conta, por exemplo, os aspectos informais da organização e nem os aspectos humanos. Observavam-se, **apenas, os aspectos formais**.

- Limitação do campo de aplicação: O campo de atuação da Administração Científica era apenas o "chão de fábrica". Não eram considerados os demais aspectos da organização (aspectos financeiros, comerciais, etc.). Além disso, não eram considerados outros tipos de organização (os estudos se limitavam às fábricas).

- **Abordagem prescritiva e normativa**: A preocupação da escola de Taylor é prescrever normas que devem ser aplicadas em cada situação. As situações são padronizadas, e as soluções previamente prescritas em princípios normativos, que indicam o que o administrador deve fazer em cada situação (é a famosa "receita de bolo").

- **Abordagem de sistema fechado**: A Administração Científica visualiza apenas aquilo que acontece dentro da organização. Não eram levados em consideração aspectos do ambiente externo (ambiente em que a organização está inserida). A Administração Científica é incapaz de compreender as relações e influências entre o ambiente externo e a organização.

Organização Racional do Trabalho (ORT)

- Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos
- Estudo da fadiga humana
- Desenho de cargos e de tarefas
- Incentivos salariais e prêmios de produção
- Conceito de *homo economicus*
- Condições ambientais de trabalho
- Padronização de métodos e máquinas
- Supervisão funcional

Críticas à Administração Científica

- Mecanicismo da Administração Científica
- Superespecialização do operário
- Visão microscópica do homem
- Ausência de comprovação científica
- Abordagem incompleta da organização
- Limitação do campo de aplicação
- Abordagem prescritiva e normativa
- Abordagem de sistema fechado

1.2 - Fordismo

De início, é importante que você saiba que o Fordismo não foi uma Teoria, e sim um "modelo de produção", baseado nas ideias de Taylor.

O engenheiro Henry Ford, fundador da Ford Motor Co., alinhado às ideias de Taylor, promoveu a grande novidade do século XX: a **produção em massa**. Ele inovou o método de trabalho, ou seja: produzir o maior número de produtos, com máxima qualidade e padronização, e menor custo possível.

Ford também trouxe outras novidades. Em 1914 ele estabeleceu o salário mínimo de 5 dólares por dia com uma jornada de 8 horas diárias (naquela época, as pessoas trabalhavam de 10 a 12 horas por dia), e repartiu com seus funcionários uma parte do controle acionário da empresa.

Henry Ford adotou três princípios básicos:

- Princípio da intensificação: Consiste em **reduzir o tempo de produção**, mediante a maximização e utilização imediata dos equipamentos e matérias-primas, bem como a **rápida colocação dos produtos no mercado** de consumo.

- Princípio da economicidade: Trata-se de **reduzir** ao mínimo possível o **volume do estoque** de matéria-prima. Assim, o carro (produto final) seria vendido, e o dinheiro entraria no caixa da empresa, antes mesmo de a empresa ter de pagar ao fornecedor a matéria-prima utilizada, e antes mesmo de a empresa ter de pagar o salário dos funcionários. Para Ford, a produção deve ser tão rápida que "o minério sai da mina no sábado e é entregue ao consumidor sob a forma de carro na terca-feira à tarde".

- Princípio da produtividade: Consiste em aumentar a capacidade de produção de cada operário (trabalhar mais, no mesmo período de tempo), através da **especialização das tarefas** e por meio da **linha de montagem**.

Os funcionários eram especialistas naquilo que faziam. Por exemplo: um funcionário apenas montava a porta direita, o outro apenas colocava os pneus no carro, o outro era responsável por instalar os vidros, etc. Essa especialização era fundamental para o bom funcionamento da linha de montagem.

Vale destacar que Ford foi o pioneiro na **linha de montagem móvel**, através do uso de esteiras. Assim, era o produto que ia até o operário. Isso reduziu drasticamente o tempo de produção.

(CESPE – FUB – Administrador - 2018)

Estudar sistematicamente o tempo para a execução de tarefas na linha de produção como estratégia para promover a eficiência do trabalho é uma característica da escola da administração científica.

Comentários:

Perfeito! A assertiva trouxe a ideia do "estudo de tempos e movimentos", realizado pela Administração Científica.

Gabarito: correta.

(CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

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

Comentários:

Isso mesmo! De fato, a Administração Científica elege uma única forma (a melhor maneira) de se executar uma tarefa (the best way to do), com o objetivo de maximizar a eficiência.

Gabarito: correta.

---

2 - TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

De início, é importante que você não confunda **Teoria Clássica** da Administração com **Abordagem Clássica** da Administração.

A **Abordagem Clássica** de Administração é um "gênero", que engloba as seguintes "espécies": **Administração Científica** e **Teoria Clássica**.

JURISPRUDÊNCIA

Em regra, a expressão “Teoria Clássica” se refere apenas à teoria de Fayol (que iremos estudar agora).

Contudo, o **CESPE** (que hoje não realiza mais concursos públicos, mas tem seu método aplicado pelo **CEBRASPE**) vem utilizando o termo **Teoria Clássica** para se referir à “Abordagem Clássica”, de maneira “abrangente” (englobando ambos: Taylor e Fayol).

Veja esse exemplo:

(CESPE – FUB – Administrador - 2018)

Enquanto a teoria clássica prevê que há uma única melhor forma para executar determinada tarefa, a teoria contingencial admite que pode haver várias formas distintas e simultaneamente ideais de se administrar uma mesma situação.

Comentários:

De fato, o mais correto seria dizer que para a **Administração Científica (Taylor)** há uma única melhor forma para executar cada tarefa (the best way to do). Ou, pelo menos, utilizar a expressão “Abordagem Clássica”, para tratar de algo mais “macro”, envolvendo Taylor e Fayol.

Contudo, conforme mencionado anteriormente, o CESPE/CEBRASPE vem utilizando a expressão “Teoria Clássica” para se referir à “abordagem clássica” (mais abrangente = Taylor + Fayol).

Portanto, fique atento.

Considerando isso, a questão está correta. De fato, conforme iremos estudar mais à frente, a teoria contingencial admite que há várias formas diferentes para se chegar a um mesmo resultado. Por sua vez, a Administração Científica defende o “the best way to do”.

Gabarito: correta.

Continuando...

A **Teoria Clássica** foi fundada na França, em 1916, pelo engenheiro francês Henri **Fayol**.

O objetivo era o mesmo da Administração Científica: aumentar a eficiência. Contudo, o foco era diferente. Enquanto a Administração Científica focava na execução das tarefas, a Teoria Clássica se

caracteriza pela ênfase na **estrutura organizacional** (ou seja, que tipo de estrutura a empresa deve possuir para alcançar o máximo da eficiência). Esse aumento da eficiência deve ser obtido através da disposição dos órgãos e departamentos da empresa, e da maneira que eles se inter-relacionam.

Fayol possuía uma visão mais ampla da organização. Ele via os departamentos como partes da estrutura organizacional. Foi baseado nessa teoria que foram criados os "organogramas".

Esta abordagem **global**, **anatômica** e **estrutural** (**abordagem sintética**) suplantou rapidamente a **abordagem analítica** e **concreta** da Administração Científica de Taylor.

Fayol destacou seis **funções básicas** que toda organização apresenta:

Técnicas: Relacionadas à produção de bens e serviços.

Comerciais: Relacionadas à venda, compra e permuta dos bens consumidos e produzidos pela organização.

Financeiras: Relacionadas à captação e gerenciamento de recursos financeiros.

Segurança: Relacionadas com a proteção e preservação patrimonial (dos bens da organização) bem como das pessoas relacionadas à organização.

Contábeis: Relacionadas à contabilidade propriamente dita. Ou seja, elaboração de balanços, registro de custos, registro de inventários, etc.

Administrativas: Relacionadas à integração, coordenação e sincronização de todas as outras funções.

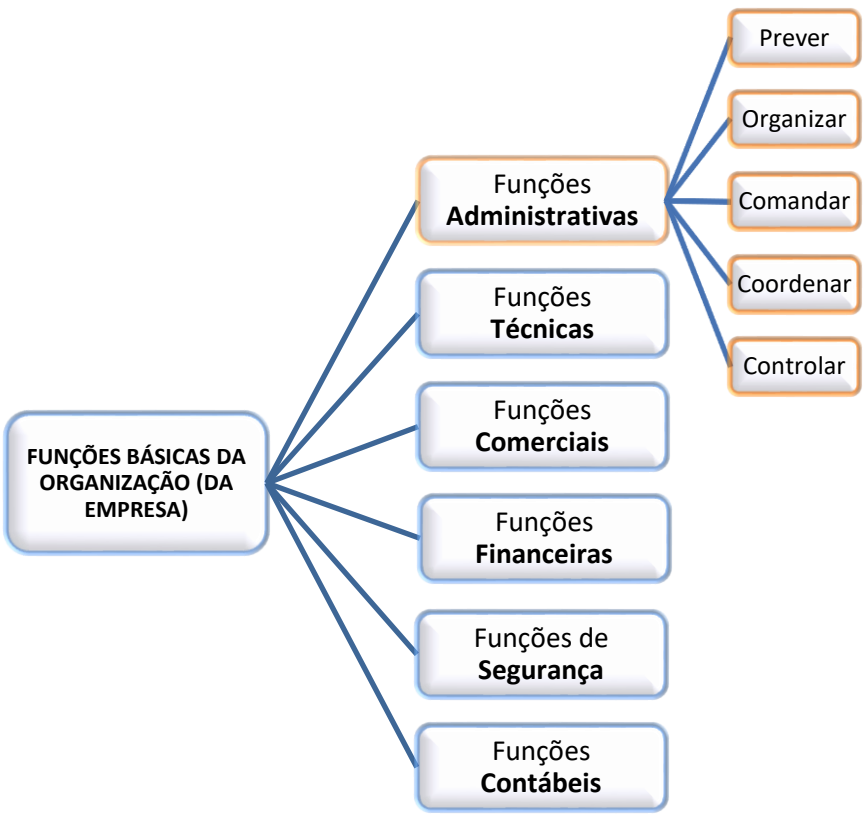
Tendo em vista que esta última função da organização (função administrativa) é a responsável por coordenar e sincronizar todas as outras funções, Fayol se preocupou em definir quais eram as funções do Administrador. Nesse sentido, de acordo com Fayol[19], o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas** (funções do administrador): **P**rever, **O**rganizar, **C**omandar, **C**oordenar e **C**ontrolar (mnemônico: **POC³** – "póqui3").

[19] (FAYOL, 1971) ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p.11.

Prever	•Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
Organizar	•Construir o duplo organismo material e social da empresa.
Comandar	•Dirigir e orientar o pessoal.
Coordenar	•Ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
Controlar	•Certificar-se de que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Para Fayol os administradores de todas as áreas e níveis – estratégico, tático e operacional - (por exemplo: diretores, gerentes, supervisores), desempenham essas 05 funções administrativas essenciais.

ESQUEMATIZANDO



Fayol definiu, ainda, os Princípios Gerais da administração. Para ele os princípios são universais e maleáveis (ou seja, devem adaptar-se a qualquer lugar, tempo ou situação). Segundo Fayol[20], os 14 **Princípios Gerais da Administração** são:

- Divisão do trabalho: consiste na **especialização das tarefas** e das pessoas para aumentar a eficiência. Esta divisão (especialização) pode ser tanto vertical (níveis de autoridade - hierarquia), como horizontal (departamentalização).

- 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.

- Disciplina: depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.

- Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.

- Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.

- Subordinação dos interesses individuais aos gerais: os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas

- Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.

- Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.

- Cadeia escalar: é a linha de autoridade que vai do escalão **mais alto ao mais baixo** da hierarquia em função do princípio do comando.

- Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.

- Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal (dos funcionários).

---

[20] (FAYOL, 1990) ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, p.12.

- **Estabilidade do pessoal**: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.

- **Iniciativa**: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.

- **Espírito de equipe**: a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Devido à esta ênfase dada à estrutura organizacional, Fayol destacava a importância de uma **estrutura organizacional linear**, ou seja, onde a hierarquia é verticalizada e as ordens são dadas de cima para baixo (este tipo de estrutura linear está em perfeita simetria com alguns dos princípios que acabamos de estudar, como: centralização, unidade de direção, unidade de comando e autoridade).

2.1 – Administração Científica x Teoria Clássica

Vamos esquematizar, na tabela a seguir, as principais semelhanças (destacadas em verde) e diferenças (destacadas em vermelho) entre a Administração Científica e a Teoria Clássica.

Administração Científica (Taylor)	Teoria Clássica (Fayol)
Objetivo de maximizar a eficiência organizacional	Objetivo de maximizar a eficiência organizacional
Abordagem prescritiva e normativa	Abordagem prescritiva e normativa
Abordagem de sistema fechado	Abordagem de sistema fechado
Conceito de *homo economicus* (homem movido pelo dinheiro)	Conceito de *homo economicus* (homem movido pelo dinheiro)
Pouca preocupação com aspectos indivíduais (humanos) do funcionário	Não ignora os problemas humanos da organização, porém, não consegue dar um tratamento adequado a esses problemas
Enfâse nas **tarefas**	Enfase na **estrutura** organizacional
Supervisão Funcional (operário deve receber ordens de vários supervisores diferentes)	**Unidade de Comando** (empregado deve receber ordens de apenas um superior)
Aborgadem **analítica**	Abordagem **sintética**

Vou deixar aqui **três dicas preciosas para memorização**:

a) A primeira, é para que você não confunda a **ênfase dada por Taylor e a ênfase dada por Fayol**:

Taylor = Tarefas = "**Tayrefas**"

Fayol = Estrutura = "**Faytrura**" (pense em "fratura")

b) A segunda, é para que você nunca confunda entre a **abordagem de Taylor e de Fayol**:

Imagine que você chega à porta de uma "balada" em Belo Horizonte (MG) e o segurança (mineiro) te pergunta: Seu nome "**tá ai na lista**?". Pois, se estiver, você irá entrar "**fácin**". ("fácin" é como, normalmente, os mineiros abreviam a palavra "facinho", que significa "muito fácil")

Portanto:

Taylor = a**nalí**tico = "**Taynáli**sta" (pense: "taí na lista")

Fayol = sintético = "**FaSin**" (leia-se: "fácin")

Seu nome **Taynáli**sta? Se estiver, você irá entrar "**FaSin**".

c) "De quebra", segue uma terceira dica:

Administração cien**T**ífica = **T**aylor

Teoria c**L**ássica = Fayo**L**

Tenho certeza que você nunca mais irá confundir esses conceitos! ☺

2.2 – Críticas à Teoria Clássica

A Teoria Clássica trouxe grandes contribuições à administração. De fato, ainda é a abordagem mais utilizada pelos administradores iniciantes, devido possibilitar uma visão simples e ordenada da organização.

Contudo, mostra-se **rígida e inflexível** em algumas situações. Vejamos as principais críticas à Teoria Clássica da Administração, segundo Chiavenato[21]:

- **Abordagem simplificada da organização formal**: Considera apenas a organização formal, estabelecendo esquemas lógicos e preestabelecidos, segundo os quais as organizações

[21] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, pp. 90-93.

devem ser construídas e governadas. Não é dada importância ao **conteúdo psicológico e social**.

- Ausência de trabalhos experimentais: Os conceitos e princípios são baseados na observação e no senso comum. A "teoria" não é comprovada com elementos concretos e científicos, baseados em experimentos.

- Extremo racionalismo na concepção da administração: O excesso de formalismo, racionalidade e lógica na apresentação das ideias, não é capaz de transmitir a **clareza** das ideias e conduzem a administração à "superficialidade" e falta de realismo, tendo em vista que a administração também possui aspectos "menos racionais e menos formalizados".

- Teoria da máquina: Considera a organização uma máquina: "cada ação, gera uma reação, de acordo com uma relação pré-determinada".

- Abordagem incompleta: Assim como ocorre na Administração Científica de Taylor, a Teoria Clássica considera apenas a **organização formal**, e não leva se preocupa com a organização informal.

- Abordagem de sistema fechado: Se preocupa apenas com aquilo que acontece dentro da organização. Não são levados em consideração aspectos do ambiente externo (ambiente em que a organização está inserida). Parte do pressuposto de que a organização é composta por variáveis conhecidas e previsíveis.

HORA DE PRATICAR!

(FGV – Prefeitura de Salvador-BA – Técnico de Nível Superior - 2017)

As opções a seguir indicam as funções básicas de uma empresa, à exceção de uma. Assinale-a.

a) Funções técnicas.

c) Funções de segurança.

c) Funções determinísticas.

d) Funções contábeis.

e) Funções financeiras.

Comentários:

Fayol destacou seis funções básicas que toda organização apresenta: **Técnicas**, Comerciais, **Financeiras**, **Segurança**, **Contábeis**, e Administrativas.

O gabarito é a letra C.

(CESPE – FUB – Administrador - 2018)

A abordagem clássica da administração elegia como foco de seus estudos a organização informal.

Comentários:

Pelo contrário! A abordagem clássica da administração não leva em consideração a organização informal. Seu foco está na **organização formal**.

Gabarito: errada.

(SELECON – Prefeitura de Cuiabá-MT – Técnico Nível Superior - 2018)

Na abordagem clássica da administração dois teóricos se destacaram. Um deles, sintético, partiu da ênfase na estrutura, criando a teoria clássica. O outro, analítico, dando ênfase às tarefas, criou a administração científica. Trata-se, respectivamente, de:

a) Taylor e Fayol

b) Gilbreth e Ford

c) Fayol e Taylor

d) Ford e Gilbreth

Comentários:

Aposto que você lembrou das "Tayrefas", das "Faytruras" e do "segurança mineiro", certo? (risos)

Taylor tinha uma abordagem **analítica** e dava ênfase nas **tarefas**.

Fayol, por sua vez, partiu de uma abordagem **sintética**, dando ênfase nas **estruturas**.

O gabarito é a letra C.

(FGV – CODEBA – Analista Portuário - 2016)

As opções a seguir apresentam os elementos das funções administrativas das empresas, conforme descrito pela teoria clássica da administração, à exceção de uma. Assinale-a.

a) Prever

c) Organizar

c) Contratar

d) Comandar

e) Controlar

Comentários:

Segundo Fayol, o processo administrativo é composto pelas seguintes **funções administrativas** (funções do administrador): **Prever**, **Organizar**, **Comandar**, **Coordenar** e **Controlar** (mnemônico: POC3 – "póqui3").

O gabarito é a letra C.

3 - TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos. É resultado das conclusões da "Experiência de Hawthorne", desenvolvida por Elton **Mayo**, e foi um movimento contrário à Teoria Clássica da Administração.

A Experiência de Hawthorne foi realizada em uma empresa da fábrica Western Eletric, em Chicago, por Elton Mayo (professor de Harvard) e colaboradores.

O objetivo era identificar como a variação da luminosidade no ambiente de trabalho afetaria a produtividade (a tese original era de que se a luminosidade do ambiente fosse aumentada, a produtividade também aumentaria). Em outras palavras, o objetivo era identificar como as condições físicas do trabalho afetam a produtividade dos operários.

Percebeu-se, contudo, que qualquer alteração de luminosidade (abaixando ou aumentando a luminosidade) provocava o aumento da produtividade e do desempenho dos funcionários.

O motivo: os empregados estavam se sentindo "importantes". Ora, estavam rodeados de pesquisadores que lhes davam atenção. Além disso, estavam sendo objeto de uma pesquisa realizada por uma importante universidade (Harvard).

Portanto, a conclusão foi de que o aumento da produtividade não estava relacionado com a intensidade da luz (com fatores físicos do ambiente de trabalho), mas sim com a atenção que estava sendo dada a esses empregados (fatores pecicológicos).

Após essa primeira fase, foram realizadas mais outras 3 fases no experimento.

Continuando...

A ênfase, que antes era nas tarefas (Administração Científica), e na estrutura organizacional (Teoria Clássica), passou a ser nas **pessoas** (nos aspectos psicológicos).

Aqueles conceitos da administração clássica (autoridade, racionalização do trabalho, etc.), foram perdendo força e dando espaço para outros, como: **liderança**, **motivação**, **organização informal**, **comunicação**, etc.

O conceito de *homo economicus* (que nasceu na Administração Ciêntifica) também é deixado de lado. Para a Teoria das Relações Humanas a motivação econômica é secundária, de modo que as pessoas são motivadas e movidas por outros aspectos, tais como: aprovação social, reconhecimento, recompensas simbólicas, etc. Nasce, então, o conceito de **homem social** (*homo social*).

A Teoria das Relações Humanas acredita que deve haver uma identidade entre os interesses pessoais dos empregados e os interesses da organização. Para tanto, deve-se mediar qualquer conflito que possa surjir.

Algumas conclusões foram retiradas da experiência da Hawthorne. Tais conclusões são as bases da Teoria das Relações Humanas e foram responsáveis por possibilitarem o delineamento de seus princípios. As conclusões foram as seguintes[22]:

> **- O nível de produção é resultado da integração social**: a produtividade dos empregados está relacionada a como esses empregados estão integrados socialmente, às normas sociais, bem como às expectativas dos empregados (e não simplemente pela capacidade física e

[22] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, pp. 108-110. / SOBRAL, F., & PECI, A. ***Administração: teoria e prática no contexto brasileiro***, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008, p. 50.

fisiológica, individual de cada empregado, conforme defendia a Teoria Clássica). **Quanto maior a integração social, maior a produtividade**.

- Comportamento social dos empregados: os empregados não agem isoladamente. O comportamento do empregado se dá de acordo com o comportamento do grupo no qual ele está inserido. Ele age como membro de um grupo. Por exemplo: se o grupo entende que é melhor manter tudo como está, o empregado também resistirá a qualquer mudança, pois não quer se afastar do grupo.

- A organização também possui grupos informais: Diferentemente dos Clássicos (que se preocupavam apenas com a organização formal), a Teoria das Relações Humanas passou a visualizar uma organização composta por grupos **informais***.

> *Os grupos informais são aqueles formados por relações pessoais e pela afinidade entre os membros de uma organização. São aquelas "panelinhas" (ou grupos) que se formam dentro da empresa e não aparecem no organograma. Esses grupos definem suas próprias regras, crenças, objetivos, expectativas, etc.

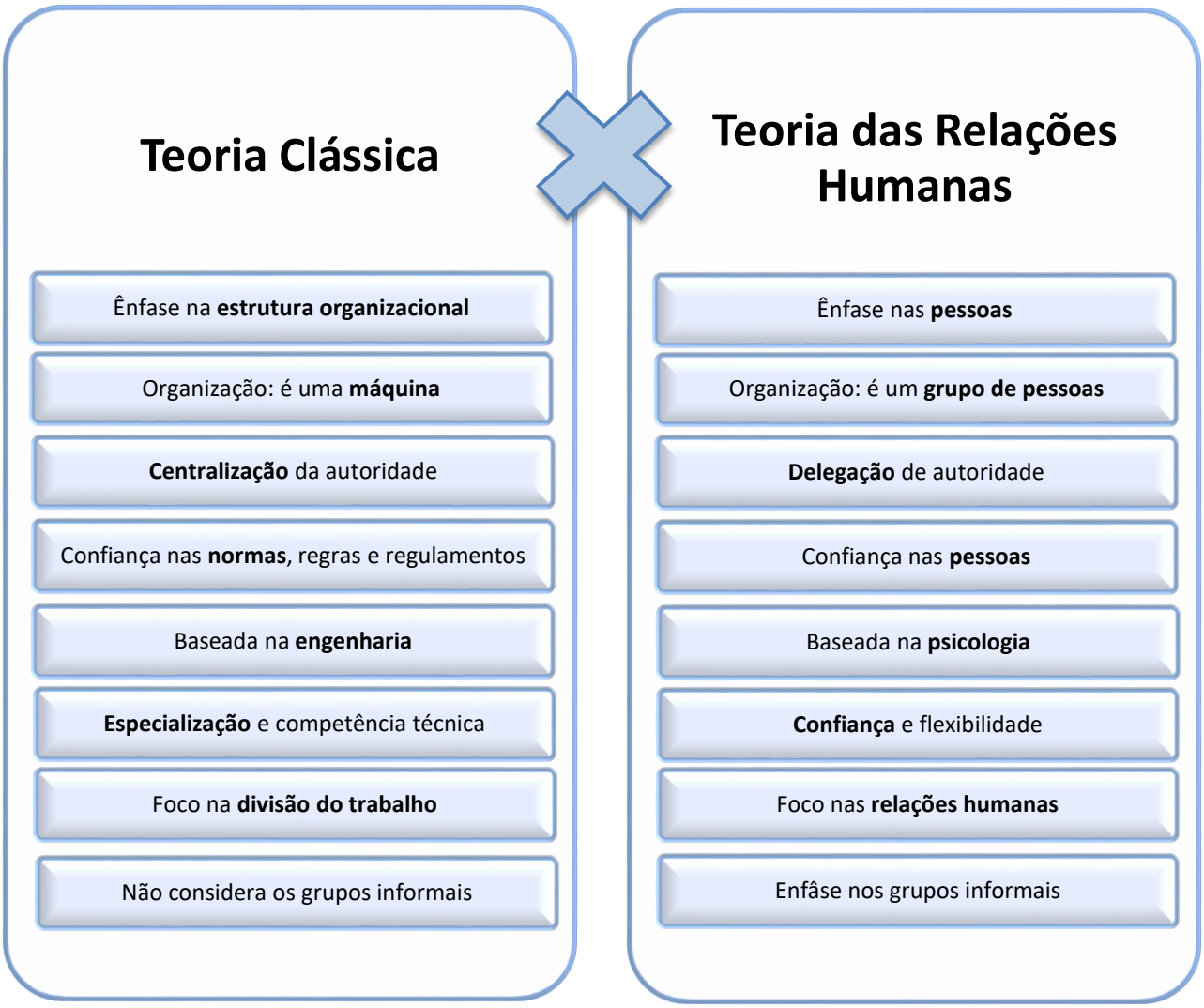
- Relações Humanas: os empregados participam de grupos sociais dentro da organização e estão em constante interação social. Cada indivíduo tem uma personalidade direfente que acaba influenciando o comportamente de outros indivíduos do grupo a que pertence. O administrador deve compreender essas relações sociais no intuito de buscar os melhores resultados, por parte de cada subordinado.

- A importância do conteúdo (das tarefas) do cargo: Aquela extrema especialização (defendida pela Teoria Clássica) tornava o trabalho maçante e cansativo, o que fazia com que os funcionários não trabalhassem da maneira mais eficiente e produtiva. Portanto, foi observado que **trabalhos menos repetitivos**, com natureza e "conteúdos" melhores, **influenciavam a "moral"** do trabalhador, fazendo com que ele obtivesse **melhores resultados**.

- Ênfase nos aspectos emocionais: os elementos emocionais (irracionais) do funcionário são a ênfase da Teoria das Relações Humanas. O comportamento humano deve ser entendido para que seja possível alcançar melhores resultados. Por esse motivo, os autores da Teoria das Relações Humanas também ficaram conhecidos como "sociólogos da organização".

- Uma supervisão mais cooperativa aumenta a eficiência: o supervisor deve ser capaz de motivar os funcionários, mediante uma abordagem mais amigável e aberta. Esse interesse "pessoal" dedicado ao funcionário aumenta a eficiência.

3.1 – Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas



3.2 – Críticas à Teoria das Relações Humanas

- Ignorou aspectos importantes da Administração Cientifíca e da Teoria Clássica: por nascer em oposição à abordagem clássica, a Teoria das Relações Humanas ignorou diversos aspectos positivos da Administração Científica e da Teoria Clássica.

- Concepção ingênua e "romântica" do operário: a Teoria das Relações Humanas considerava que o funcionário feliz e integrado ao ambiente de trabalho, naturalmente torna-se produtivo. O que, de fato, não é 100% verdade.

- Enfâse exagerada nos grupos informais: a Teoria das Relações Humanas dava muita atenção aos grupos informais, acreditando que isso repercutiria positivamente na produtividade

individual. Contudo, a boa relação dos grupos informais não é garantia de aumento de produtividade.

- Limitação do campo experimental: Assim como as pesquisas realizadas na Administração Científica, os experimentos realizados pela Teoria das Relações Humanas limitavam-se às fábricas. A limitação do campo experimental (como a própria experiência de Hawthorne), impossibilita a generalização dos resultados obtidos e traz descredibilidade para as conclusões.

- Parcialidade nas conclusões: Se, por um lado, a abordagem clássica não levava em consideração a administração informal, a Teoria das Relações Humanas foi totalmente o oposto. Essa teoria se **restringiu à organização informal** (deixando de lado a organização formal), obtendo resultados parciais e insatisfatórios.

- Visualização inadequada dos problemas industriais: Enquanto a abordagem clássica ignorava totalmente as relações humanas e os conflitos de interesses entre empregado e organização, a Teoria das Relações Humanas dava forte ênfase para esses tipos de conflitos. Buscavam-se medidas que promovessem relações humanas harmoniosas, desviando-se da função social do problema. A visão humanística tinha uma **interpretação bastante distorcida dos problemas industriais**.

- Ilusão em acreditar que os interesses dos empregados e da organização são sempre os mesmos: a Teoria das Relações Humanas acreditava que em todos os casos os interesses dos empregados e da organização deveriam ser os mesmo. Qualquer conflito que viesse a surgir nesse sentido, deveria ser resolvido com comunicação e intermediação de conflitos.

- Manipulação das Relações Humanas: essa forte manipulação das relações humanas certamente era percebida pelos funcionários, o que gerava instabilidades nos relacionamentos entre funcionários e organização.

(FCC – ALESE – Analista Legislativo - 2018)

A Teoria de Administração que enfatiza a influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas é a

a) das Relações Humanas.

b) Clássica.

c) de Administração Científica.

d) Neoclássica.

e) por Objetivos.

Comentários:

A teoria que dá ênfase aos **grupos informais**, buscando entender como o comportamento humano é influenciado por esses grupos e como os **aspectos psicológicos** e a **interação social** entre as pessoas afetam a produtividade, é a Teoria das Relações Humanas.

O gabarito é a letra A.

(CESPE – TCE-PA – Auditor de Controle Externo - 2016)

A teoria das relações humanas foi pioneira ao considerar, na administração das organizações, a importância da integração social dos empregados, a importância do conteúdo do cargo para os trabalhadores e a atenção a formas de recompensas não materiais.

Comentários:

A Teoria das Relações Humanas destaca que o nível de produtividade é resultado da **integração social** dos funcionários.

Destaca, também, a importância do **conteúdo** (das tarefas) do cargo. Nesse sentido, foi observado que trabalhos menos repetitivos, com natureza e "conteúdos" melhores, influenciavam a "moral" do trabalhador, fazendo com que ele obtivesse melhores resultados.

Outro ponto trazido pela assertiva se relaciona ao conceito de **homem social**. Para a Teoria das Relações Humanas a motivação econômica é secundária, de modo que as pessoas são motivadas e movidas por outros aspectos (**recompensas não materiais**), tais como: aprovação social, reconhecimento, recompensas simbólicas.

Gabarito: correta.

---

4 - TEORIA DA BUROCRACIA

A situação era a seguinte: de um lado, havia críticas ao mecanicismo da Teoria Clássica, de outro, críticas ao romantismo ingênuo da Teoria das Relações Humanas. Era necessária uma teoria que fosse solida e abrangente, que servisse de orientação para o trabalho do administrador.

Foi nesse cenário que, em 1940, um grupo de estudiosos buscou, no trabalho de Max **Weber**, inspiração para o surgimento da **Teoria da Burocracia na Administração**.

> O modelo burocrático foi criado por Max Weber em 1909. Contudo, foi somente em 1940 (depois da morte de Weber) que alguns estudiosos buscaram aplicar esse modelo à administração, surgindo, então, a Teoria da Burocracia na Administração.

Alguns **aspectos ensejaram o surgimento** da Teoria da Burocracia na Administração, tais como:

- A fragilidade e parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas.

- A busca por um modelo de administração racional: era necessário um modelo que abrangesse todas as variáveis possíveis e fosse capaz de ser aplicado a qualquer organização (e não apenas às fábricas).

- A busca pela racionalidade no tratamento dos empregados.

- O crescimento e complexidade das organizações: as organizações cresciam e tornavam-se cada vez mais complexas, exigindo modelos mais racionais e definidos, que fossem capazes de aumentar a eficiência, eliminar os desperdícios e combater a corrupção.

A burocracia, segundo Max Weber, tem as seguintes **características**:

- **Legalidade das normas e regulamentos**: O empregado deve buscar cumprir exatamente o que está definido nas normas. As normas definem, antecipadamente, as funções e os procedimentos.

- **Formalidade nas comunicações**: A comunicação deve ser feita de **forma escrita** e padronizada.

- **Racionalidade e divisão do trabalho**: A divisão do trabalho é feita de forma racional, sistemática e por funções. Cada funcionário tem um **cargo específico**.

- **Impessoalidade**: As relações são impessoais. A distribuição de atividades, por exemplo, é feita de maneira impessoal (de acordo com o cargo e por funções, e não pelas pessoas que ocupam esses cargos). Da mesma forma ocorre com as contratações (que devem levar em consideração aspectos técnicos e a meritocracia). Busca-se evitar que **elementos subjetivos** interfiram nas relações e decisões profissionais. Pauta-se, assim, na **racionalidade** burocrática.

- **Hierarquia funcional**: As normas definem as atribuições, os direitos, e os deveres de cada cargo. A autoridade exerce seu **poder amparado nas regras** (dominação racional-legal). As regras também indicam os **limites** desse poder. O **poder está no CARGO** e não na PESSOA que o exerce.

- **Padronização** e **Previsibilidade**: Rotinas padronizadas e bem definidas são mais previsíveis. Situações previsíveis tornam as **decisões mais rápidas** e fazem com que as decisões sejam mais **uniformes**. Busca-se, desse modo, afastar as arbitrariedades e os "achismos". Os funcionários devem se comportar de acordo com as normas estabelecida. Além disso, os padrões facilitam a avaliação do desempenho de cada funcionário.

- **Meritocracia**, **e Competência Técnica**: Os funcionários são pessoas contratadas pelo mérito e por suas competências técnicas. Da mesma forma, a promoção do funcionário deve ser baseada na meritocracia e em critérios técnicos e objetivos. Daí derivam as ideias de concursos públicos, testes de admissão, etc. Devem ser afastadas as famosas "preferências pessoais".

- **Especialização**: Há clara separação entre o patrimônio da organização e o patrimônio do administrador. O administrador não é necessariamente o dono ou o acionista da organização, mas sim alguém **especializado em administrar**.

- **Profissionalização**: Os funcionários da organização são "profissionais", pois são especialistas em suas funções, recebem um salário, são ocupantes de um cargo por tempo indeterminado, são nomeados pelo superior hierárquico, e seguem uma carreira dentro da organização.

O modelo de administração burocrático, idealizado por Max Weber, apoia-se em práticas baseadas na **dominação** (autoridade) **racional-legal**.

Para Max Weber o **poder** é do tipo absoluto, traduzindo-se na "possibilidade de que uma pessoa ou número de pessoas realizem a sua própria vontade numa ação comum, mesmo contra a resistência de outros que participam na ação"[23]. Em outras palavras, o **poder deve ser obedecido mesmo contra a vontade**.

[23] (Weber, 2005)

Se, por um lado, o poder apoia-se na ideia de dar ordens e ser obedecido (mesmo contra a vontade), a dominação é diferente. Segundo Weber, quando este poder é combinado com **legitimidade**, surge o conceito de **dominação**.

"Mas professor, o que é legitimidade?"

A legitimidade é a **aceitação** e o **reconhecimento** da autoridade (do poder) de um governante.

Pode-se dizer, então, que **dominação** é o **exercício do poder** pelos dominadores (governantes) através da **aceitação** (e não da coerção) por parte dos dominados (indivíduos governados).

Weber classificou a dominação em 03 tipos: tradicional, carismática e racional-legal.

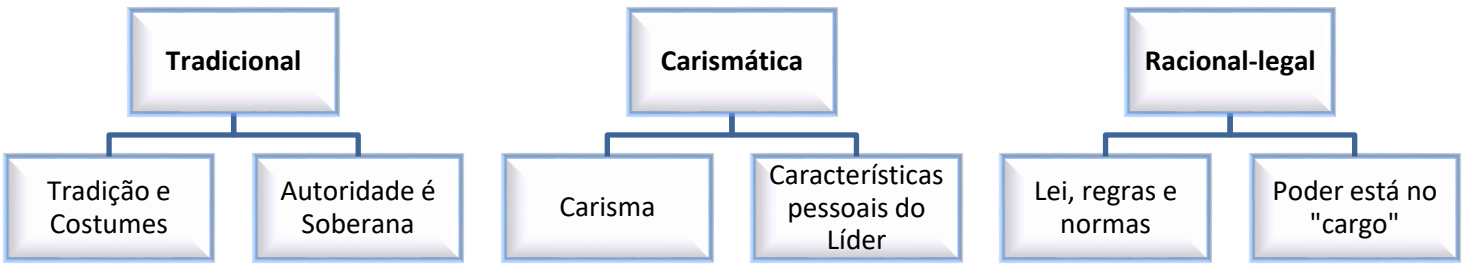
- Dominação Tradicional: É baseada na **tradição** e nos **costumes** enraizados na sociedade. Neste tipo de dominação a tradição é considerada como uma espécie de "santidade". O senhor ordena, com discricionariedade e arbitrariedade, e os súditos o obedecem. O detentor da autoridade é **soberano**. É o tipo de dominação exercida, por exemplo, nos **Estados Absolutistas**.

- Dominação Carismática: Como o próprio nome já diz, é um tipo de dominação baseada no **carisma**. A dominação carismática decorre das **características pessoais** do líder, que é seguido em virtude de suas **qualidades extraordinárias**. As pessoas o veem como um tipo de **herói**, o qual possui características excepcionais que o tornam apto a liderar seus "súditos". É baseada na **confiança**, na **lealdade** e na emoção. Não é racional. Pelo falo do **poder** não estar apoiado em normas

legais/racionais, as pessoas (que concedem o poder ao líder) **podem retirá-lo do líder a qualquer momento**.

- Dominação Racional-legal Também conhecida como dominação burocrática, esse tipo de dominação decorre da **lei**, ou seja, da **legalidade das normas**. O poder (ou autoridade) está fundamentado em leis que estabelecem os direitos e os deveres dos integrantes de uma sociedade (ou de uma organização). O poder, e a relação de obediência, não decorrem da "tradição" (dominação tradicional) e nem dos aspectos pessoais de uma pessoa (dominação carismática), mas sim das leis ou das normas. As pessoas obedecem porque as normas assim determinam. Suas características são as **regras** e a **disciplina**.

Quando você, meu amigo, for nomeado e se tornar um servidor público, certamente terá um chefe ao qual estará subordinado. Assim, deverá "obediência" a este chefe. Trata-se de uma dominação racional-legal. Você irá obedecê-lo pois as normas assim estabelecem. O **poder está no cargo**, e não na pessoa que o exerce.



4.1 – Vantagens da Burocracia

Chiavenato destaca que, para Max Weber, as vantagens da burocracia são as seguintes:[24]

Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.

Precisão na definição do cargo e na operação, pelo conhecimento exato dos deveres.

Rapidez nas decisões, pois cada um conhece o que deve ser feito e por quem, e as ordens e papéis tramitam pelos canais preestabelecidos.

Univocidade de interpretação garantida pela regulamentação específica e escrita. Por outro lado, a informação é discreta, pois é fornecida apenas a quem deve recebê-la.

[24] CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, pp.42-43.

Uniformidade de rotinas e procedimentos que favorece a padronização, a redução de custos e erros, pois as rotinas são definidas por escrito.

Continuidade da organização por meio da substituição do pessoal que é afastado. Além disso, os critérios de seleção e escolha do pessoal baseiam-se na capacidade e na competência técnica.

Redução do atrito entre as pessoas, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais os limites entre suas responsabilidades e as dos outros.

Constância, pois os mesmos tipos de decisão devem ser tomados nas mesmas circunstâncias.

Confiabilidade, pois o negócio é conduzido por meio de regras conhecidas, e os casos similares são metodicamente tratados dentro da mesma maneira sistemática. As decisões são **previsíveis** e o processo decisório, por ser despersonalizado no sentido de excluir sentimentos irracionais, como amor, raiva e preferências pessoais, **elimina a discriminação pessoal**.

Benefícios para as pessoas na organização, pois a **hierarquia é formalizada**, o trabalho é dividido de maneira ordenada e as pessoas são treinadas para se tornarem especialistas, podendo encarreirar-se na organização em função de seu mérito pessoal e competência técnica.

4.2 – Críticas à Teoria da Burocracia (Disfunções da Burocracia)

As pessoas, normalmente, tem uma ideia "sombria" do modelo burocrático, devido às **disfunções da burocracia**, que foram aparecendo com o passar do tempo.

NÃO CONFUNDA!

É muito importante que você não confunda **burocracia**, com as **disfunções da burocracia**.

O modelo burocrático é um ideal! Na teoria, é um modelo positivo. Por outro lado, as disfunções da burocracia são os problemas que foram aparecendo com o passar dos anos. Como exemplo, pode-se citar o excesso de papel, o excesso de formalismo, o excesso de rigidez, etc.

Se pararmos para pensar, um modelo PURO e IDEAL de burocracia faz todo o sentido.

"Como assim, professor?"

Imagine que a empresa tenha todos (repito, TODOS) os processos padronizados. Imagine que o funcionário desempenhe suas funções de forma totalmente impessoal, e conheça todos os processos como a "palma de sua mão". O quão rápido e uniforme seriam as tomadas de decisão? Penso que bastante rápidas e muito uniformes!

Imagine, agora, que todas as contratações e todas as promoções fossem realizadas estritamente por critérios técnicos e por meritocracia. A empresa seria composta apenas de funcionários com um nível altíssimo de excelência! Não é mesmo?

Pois é. Infelizmente, na prática, não é assim que acontece.

Na verdade, a realidade é que não há como "mapear" e padronizar TODOS os processos. As normas e regulamentos não são capazes de abranger todos os casos. Assim, quando surge um problema "diferente", o funcionário fica de "mãos atadas", pois, devido à rigidez do modelo burocrático, este funcionário não tem autonomia (e nem criatividade) para lidar com esse "novo problema". Ele fica, inclusive, com "medo" de arriscar e tomar uma decisão.

Pode-se citar, dentre as principais **disfunções da burocracia**:

- **Excesso de formalismo**: Tudo deve ser formalizado e documentado de forma escrita.

- **Excesso de papel**: Ora, se tudo deve ser documentado e formalizado de forma escrita, certamente há um exagero de papelada.

- **Dificuldade em aceitar mudanças**: Se você já trabalhou em uma empresa onde havia algum funcionário "velho de casa", sabe bem do que estou falando. Quando a empresa pretende implantar um novo procedimento, esse funcionário "velho de casa" não reage bem, pois fica extremamente inseguro. Afinal, ele aprendeu de um jeito, faz da mesma forma há anos, e é especialista em fazer exatamente daquele jeito.

- **Internalização das regras** e **Apego extremo às normas**: Na burocracia, funcionário bom é aquele que conhece "de cor e salteado" todas as regras e regulamentos. Contudo, o apego é tão exagerado às normas, que o funcionário se esquece de perseguir os objetivos (os fins) da organização. As normas e os regulamentos (que deveriam ser os "meios") passam a ser os principais objetivos (os "fins) do funcionário.

- **Excesso de Rigidez**: Os processos eram tão rígidos, que não permitiam que os funcionários inovassem ou fossem criativos.

- **Categorização como base do processo decisório**: Devido à **centralização**, as decisões recaem sobre a pessoa que possui a mais elevada hierarquia na organização, independentemente de seu conhecimento sobre o assunto a ser decidido. Como as decisões são tomadas no topo da hierarquia, muitas vezes, são tomadas por algum "chefe" que não detém o conhecimento necessário acerca do assunto sobre o qual deveria decidir, tornando essas decisões inadequadas e longe da realidade. Além disso, essa centralização gera **lentidão no processo de tomada de decisões**.

- Despersonalização dos relacionamentos: O funcionário era tratado pelo cargo que ocupava. Não era mais o "João", e sim o "Chefe do RH", causando um **excesso de impessoalidade** nas relações entre funcionários (e também nas relações com os clientes).

- Perda da visão "macro": Como as funções são divididas e segregadas, o funcionário perde a noção do trabalho como um todo e da importância de seu trabalho.

- **Controle sobre processos (regras), e não sobre resultados**: os resultados ficavam em segundo plano. A qualidade, no modelo burocrático, era aferida segundo a efetividade no **controle dos processos** (das normas).

- **Excesso de conformidade às rotinas e aos procedimentos**: isso faz com que a espontaneidade e a liberdade do funcionário diminuam. Consequentemente, também é reduzida a possibilidade de inovação.

- **Exibição de sinais de autoridade**: Pelo fato do modelo burocrático enfatizar a hierarquia de autoridade, se faz necessário o uso de um "sistema" que seja capaz de "identificar" aquelas pessoas que detêm o poder. Nesse sentido, são utilizados símbolos e sinais de "status" excessivamente. Por exemplo: uniformes, tipo de mesa, localização da sala, etc.

- **Conflitos e dificuldade no atendimento a clientes**: os funcionários, no modelo burocrático, tornavam-se cada vez mais especialistas naquilo que faziam, preocupando-se demasiadamente com normas, papeladas, processos e procedimentos, e esquecendo-se do principal: o cliente. Portanto, seu foco é dentro da organização, e não o cliente. Além disso, a padronização do atendimento deixava os clientes nervosos e os levavam a fazer reclamações. Assim, os funcionários sentiam-se ameaçados e isso causava um conflito entre clientes e funcionários da organização.

A banca irá tentar te confundir, trazendo alguma das **disfunções** da burocracia e afirmando tratar-se de uma **característica** da burocracia. Portanto, você deve ficar atento!

Só pense nos "problemas" da burocracia, quando a banca falar em "**disfunções**", "**críticas**", "**problemas**" ou "**dilemas**".

Se a banca falar em **características** da burocracia, pense "**nos ideais**" e nas "**vantagens**" defendidas por Weber.

ESQUEMATIZANDO

CARACTERÍSTICAS da Burocracia

- Legalidade das normas e regulamentos (formalismo)
- Formalidade nas comunicações (formalismo)
- Racionalidade e Divisão do trabalho
- Impessoalidade
- Hierarquia funcional
- Padronização e Previsibilidade
- Meritocracia e Competência Técnica
- Especialização
- Profissionalização

DISFUNÇÕES da Burocracia

- Excesso de formalismo
- Excesso de Rigidez
- Dificuldade em aceitar mudanças
- Resultados ficam em segundo plano (devido ao controle excessivo sobre processos e normas)
- Despersonalização do relacionamento (devido ao excesso de impessoalidade)
- Categorização como base do processo decisório (causando "decisões inadequadas")
- Lentidão no processo de tomada de decisões (devido à Centralização das decisões)
- Internalização das regras e Apego extremo às normas
- Perda da visão "macro"
- Excesso de conformidade às rotinas e aos procedimentos
- Exibição de sinais de autoridade
- Conflitos e dificuldade no atendimento a clientes

HORA DE PRATICAR!

(CESPE – PGE-PE - 2019)

Segundo Weber, as características fundamentais de uma burocracia ideal incluem a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade do funcionamento.

Comentários:

De fato, a divisão do trabalho e a previsibilidade do funcionamento são características da burocracia. Contudo, "flexibilidade organizacional" não é uma característica do modelo burocrático. O modelo burocrático é caracterizado pela rigidez dos processos. Não é um modelo flexível. Trata-se de um modelo baseado no formalismo.

Gabarito: errada.

(CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

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

Comentários:

É isso mesmo! A assertiva arrolou alguns dos princípios inerentes à Administração Burocrática.

Gabarito: correta.

(FGV – AL-RO – Analista Legislativo - 2018)

O modelo burocrático teve papel fundamental na Administração Pública, estando até a atualidade presente em diversas instituições brasileiras.

Sobre o modelo burocrático, tem-se o entendimento de que ele foi idealizado a partir dos tipos ideais de dominação legítima, propostos por Max Weber, estando relacionado com a dominação

a) tradicional.

b) carismática.

d) personalista-mecânica.

d) patrimonialista.

e) racional-legal.

Comentários:

O modelo burocrático relaciona-se com a dominação **racional-legal**.

O gabarito é a letra E.

5 - TEORIA ESTRUTURALISTA

A Teoria Estruturalista tem por objetivo analisar a **organização como um todo**. Enquanto a Teoria Clássica se preocupava apenas com a organização formal, e a Teoria das Relações Humanas se concentrava na organização informal, os teóricos da Teoria Estruturalista abordam ambas as organizações (**formal e informal**).

De um lado, a Administração Científica dava ênfase apenas nas tarefas; de outro, a Teoria das Relações Humanas focava nas pessoas. Para os estruturalistas o estudo da administração deveria ser muito mais **amplo**, **abrangente** e **complexo** do que isso. O foco é na **estrutura organizacional** e no ambiente.

Pode-se dizer que a Teoria Estruturalista tem por objetivo promover a **interdisciplinaridade** entre a **Teoria Clássica** e a **Teoria das Relações Humanas**, inspirando-se ainda na **abordagem burocrática** de Max Weber. Essa Teoria busca considerar e compreender os aspectos que foram omitidos pelas teorias anteriores. Surge como uma necessidade de eliminar as limitações e distorções do modelo burocrático.

Em outras palavras, os estruturalistas buscam **sintetizar as teorias anteriores** sob um novo modelo.

Essa foi a primeira teoria a abordar o conceito de **sistema aberto** de organização. Enquanto os modelos anteriores tinham uma abordagem fechada (racional), voltada para dentro e baseada na previsibilidade, a Teoria Estruturalista passa a considerar uma abordagem de sistema aberto (natural), onde também existe a preocupação com o ambiente externo (a organização encontra-se aberta às influências e imprevisibilidades do meio externo).

O conceito de *homo economicus* (Teoria Clássica) e *homo social* (Teoria das Relações Humanas), são deixados para traz e surge a ideia de um **homem organizacional**, ou seja, para os estruturalistas o homem moderno participa simultaneamente de várias organizações, e dentro delas executa diversos papéis, portanto, deve ser flexível e ter uma **personalidade cooperativa e coletivista**. Além

disso, o homem organizacional tem a capacidade de adiar recompensas, com o objetivo ser bem-sucedido nas organizações.

Os principais teóricos da Teoria Estruturalista são James **Thompson** e Amitai **Etzioni**.

Em resumo, a Teoria Estruturalista busca visualizar e entender a organização como um todo e, para isso, utiliza-se de diversos ângulos e pontos de vista.

Chiavenato sintetiza muito bem ao dizer que essa abordagem múltipla utilizada pela Teoria Estruturalista envolve[25]:

-Tanto a organização **formal** como a **informal**.

-Incentivos mistos: tanto as **recompensas salariais e materiais** como as **sociais e simbólicas.**

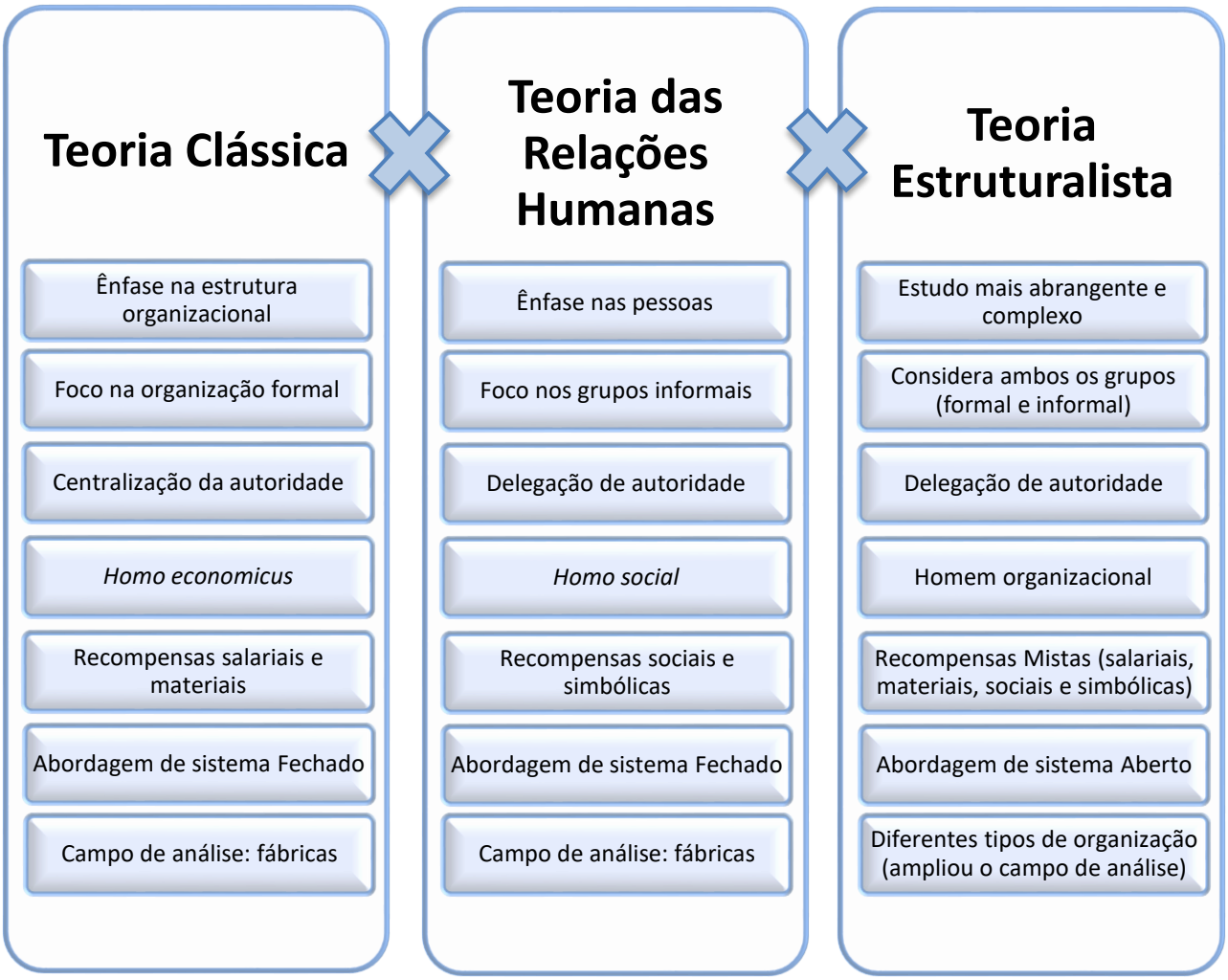
-Todos os **diferentes níveis hierárquicos** de uma organização.

-Todos os **diferentes tipos de organizações**.

-A análise **intraorganizacional** e a **interorganizacional (meio externo)**.

[25] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 292.

5.1 - Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas x Teoria Estruturalista



HORA DE PRATICAR!

(CESPE – INPI – Analista de Planejamento)

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

Comentários:

Nada disso. Conforme vimos, a teoria estruturalista não nega as contribuições da Teoria das Relações Humanas. Pelo contrário! Ela tem por objetivo promover a **interdisciplinaridade** entre a Teoria

Clássica e a Teoria das Relações Humanas, inspirando-se ainda na abordagem burocrática de Max Weber. O objetivo foi de sintetizar tudo em uma única Teoria.

Gabarito: errada.

(CESPE – MTE – Administrador)

A teoria estruturalista contempla uma abordagem múltipla, envolvendo tanto a organização formal como a organização informal.

Comentários:

Isso mesmo. A Teoria Estruturalista aborda ambas as organizações (**formal e informal**).

Gabarito: correta.

---

6 - TEORIA NEOCLÁSSICA

A Teoria Neoclássica surgiu retomando vários dos **princípios da Teoria Clássica**, com uma visão mais **moderna** e **flexível**, buscando atender às necessidades das organizações, que cresciam e tornavam-se mais complexas. Seu principal teórico é Peter **Drucker**, considerado o pai da administração moderna.

Para Chiavenato, as principais **características da Teoria Neoclássica** são as seguintes:

- Ênfase na prática da administração: É uma teoria **pragmática**, ou seja, voltada para **objetivos práticos e realistas**. Dá ênfase a aspectos instrumentais e práticos. Busca resultados concretos, realistas e palpáveis.

- Reafirmação relativa dos pressupostos clássicos: Diversos postulados clássicos são retomados, reestruturados, e "realinhados" (de acordo com as circunstâncias da época), tais como: a departamentalização, a estrutura organizacional linear, o problema da autoridade e da responsabilidade, entre outros.

- Ênfase nos princípios gerais de administração: Os princípios clássicos são retomados de forma mais "flexível", para a busca de soluções administrativas práticas. Os neoclássicos se preocupam em estabelecer os princípios gerais da administração, capazes de guiar e orientar o administrador no desempenho de suas funções.

- Ênfase nos objetivos e nos resultados: A organização deve ser estruturada, dimensionada e orientada para **alcançar objetivos e produzir resultados**. A organização não deve "voltar-se

para si mesma", para seus processos internos; mas sim deve orientar-se em função de seus objetivos e resultados. São os objetivos que justificam a existência da organização.

Conceitos ecléticos: Os neoclássicos são **ecléticos**. Embora a "base principal" seja a Teoria Clássica, a Teoria Neoclássica absorve os conceitos e ideias de outras teorias administrativas mais recentes (Relações Humanas, Burocrática, Estruturalista, entre outras).

Os Neoclássicos entendem que organização deve ser considerada, simultaneamente, tanto sob o ponto de vista da **eficácia** como da **eficiência**.

Eficiência – Significa **fazer bem** alguma coisa. Fazer uma atividade de **forma correta**. Utilizar os **recursos** disponíveis da **melhor maneira possível**. Está associado à **produtividade** e ao **desempenho**; ao **modo** de se fazer algo. O foco é **INTERNO** e relaciona-se aos **MEIOS** e aos **CUSTOS** envolvidos. É a medida de avaliação da **utilização dos recursos**.

Eficácia – Significa fazer a **coisa certa**. Fazer aquilo que deve ser feito para que os objetivos sejam alcançados. É atingir os **objetivos** ou as **metas** traçadas, independente dos custos envolvidos. O foco é **EXTERNO** e relaciona-se aos **FINS**. É a medida de avaliação do **alcance dos resultados**.

Na Teoria Neoclássica também são discutidos conceitos como **administração por objetivos**, vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização, planejamentos tático, estratégico e operacional, entre outros.

A Teoria Neoclássica destaca, ainda, alguns **princípios fundamentais da organização formal**, quais sejam:

Divisão do trabalho: A divisão do trabalho aumenta a **produtividade** do funcionário e a **eficiência** da organização. Além disso, possibilita a **redução dos custos** de produção.

Especialização: Nada mais é do que uma consequência da divisão do trabalho. Cada funcionário (ou órgão) tem tarefas específicas e especializadas.

Hierarquia: A divisão do trabalho gera uma diversidade de cargos e funções dentro da organização. À vista disso, surge a necessidade de uma estrutura organizacional hierarquizada. A **estrutura hierárquica é verticalizada** (as ordens vêm de cima para baixo). Além disso, a autoridade é alocada em cargos (e não em pessoas), e os subordinados "aceitam" essa autoridade.

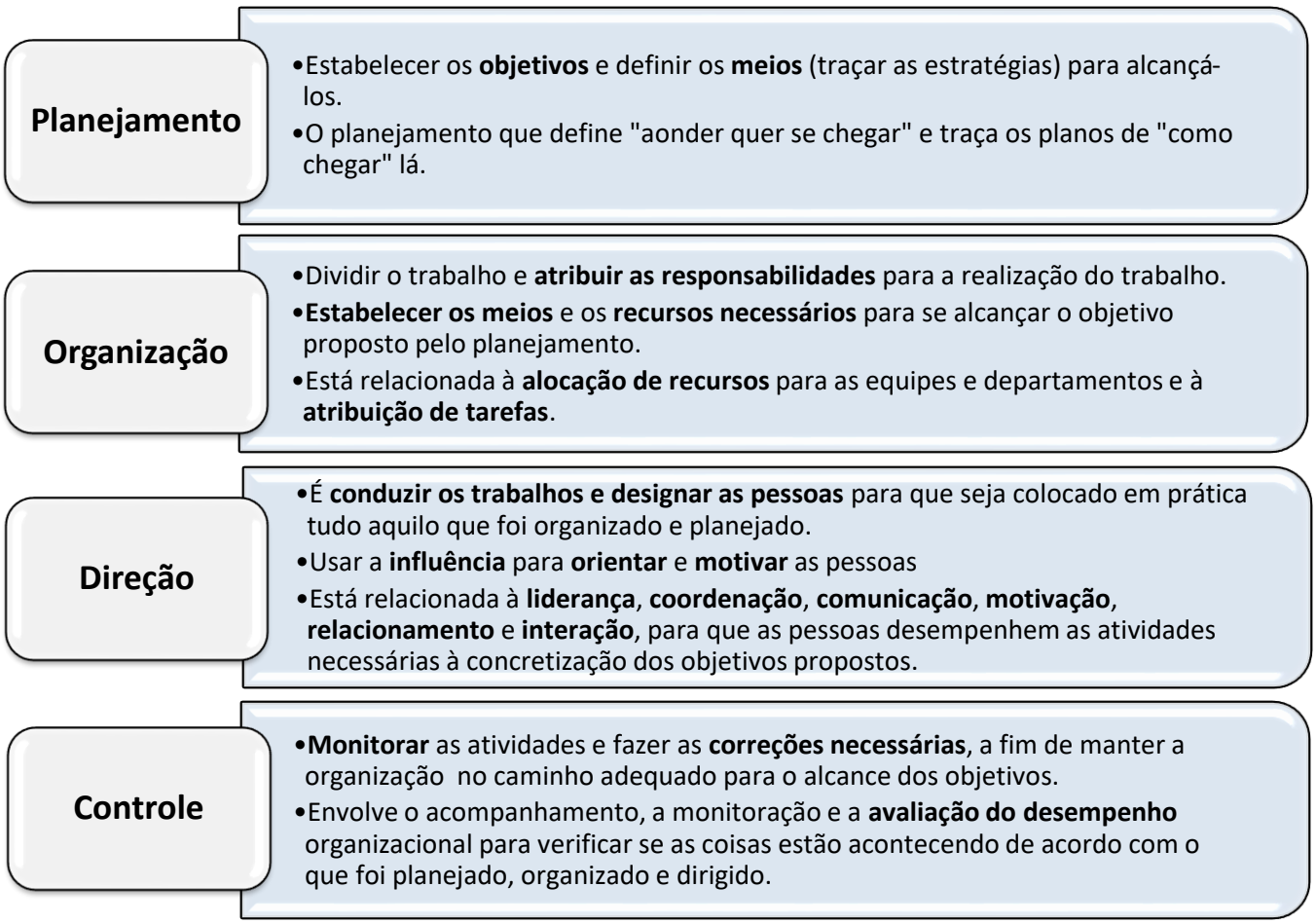
Amplitude administrativa: Também chamada de "amplitude de controle" ou "amplitude de comando", trata-se do número de subordinados que podem ficar sob supervisão de um administrador. Quanto maior o número de funcionários sob comando de algum supervisor, maior é a amplitude de comando.

Quanto menor a amplitude de controle (menos subordinados sob supervisão), maior serão os níveis hierárquicos (logo, a estrutura organizacional será mais "alta", mais "verticalizada").

Por fim, e talvez o ponto mais importante a se destacar, são as funções administrativas (processo administrativo) sob o ponto de vista Neoclássico.

Você deve lembrar-se que, de acordo com a Teoria Clássica (Fayol), o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas** (funções do administrador): **P**rever, **O**rganizar, **C**omandar, **C**oordenar e **C**ontrolar (mnemônico: **POC^3** – "póqui3").

Contudo, os Neoclássicos deram uma "repaginada" nessas funções. Para a Teoria Neoclássica, o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas** (funções do administrador): **P**lanejamento, **O**rganização, **D**ireção e **C**ontrole (mnemônico: **PODC** – "pódicê"). Vale dizer que esta é a visão mais aceita, e considerada a "mais correta" nos dias de hoje.



As funções administrativas propostas pela Teoria Neoclássica são universalmente aceitas. O processo administrativo neoclássico é o fundamento da administração moderna.

Contudo, a Teoria Clássica sofre **críticas** por se mostrar **bastante conservadora**, face ao mundo organizacional complexo e em constante mudança, em especial por propor a existência de princípios da administração "universais" (como fez Fayol), que tornam as funções administrativas rígidas e invariáveis.

(IF-PA – IF-PA – 2019)

De acordo com a abordagem neoclássica da administração, a gestão de um processo administrativo percorre, naturalmente, as quatro funções básicas do administrador, universalmente aceitas - planejamento, organização, direção e controle. Associe cada uma dessas funções às definições apresentadas a seguir e indique a sequência que completa CORRETAMENTE as frases abaixo.

_____ é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados;

_____ é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados;

_____ é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar;

_____ é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado.

a) Planejamento, Organização, Direção, Controle.

b) Controle, Direção, Organização, Planejamento.

c) Planejamento, Controle, Direção, Organização.

d) Direção, Controle, Planejamento, Organização.

e) Organização, Controle, Direção, Planejamento.

Comentários:

Mais uma excelente questão para sedimentarmos o conhecimento. Vamos às assertivas.

***1 - "Direção** é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados"*

Veja as palavras-chave: "**orientar"**, "**indicar** o comportamento"**.** É a direção que **conduz os trabalhos** no sentido de alcançar os objetivos propostos.

***2 - "Controle** é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados"*

A função controle é responsável por monitorar as atividades, a fim de manter a organização no caminho adequado para assegurar o alcance dos objetivos.

***3 - "Planejamento** é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar"*

Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (o que se deve fazer) para alcançá-los, está relacionado à função de planejamento.

***4 - "Organização** é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado"*

A função organização relaciona-se à **divisão do trabalho**, atribuição de responsabilidades e atividades. É ela que agrupa as atividades e **estabelece os meios e recursos necessários** para se alcançar os objetivos. Relaciona-se, também, à **alocação dos recursos**.

O gabarito é a letra D.

(IF-MT – IF-MT – Tecnólogo - 2014)

A organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientado para o objetivo econômico de produzir bens e serviços. Os princípios fundamentais da organização formal são:

a) Cultura, divisão de trabalho, controle e amplitude administrativa.

b) Autoridade, disciplina, liderança e controle.

c) Divisão de trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa.

d) Responsabilidade, controle, liderança e amplitude administrativa.

Comentários:

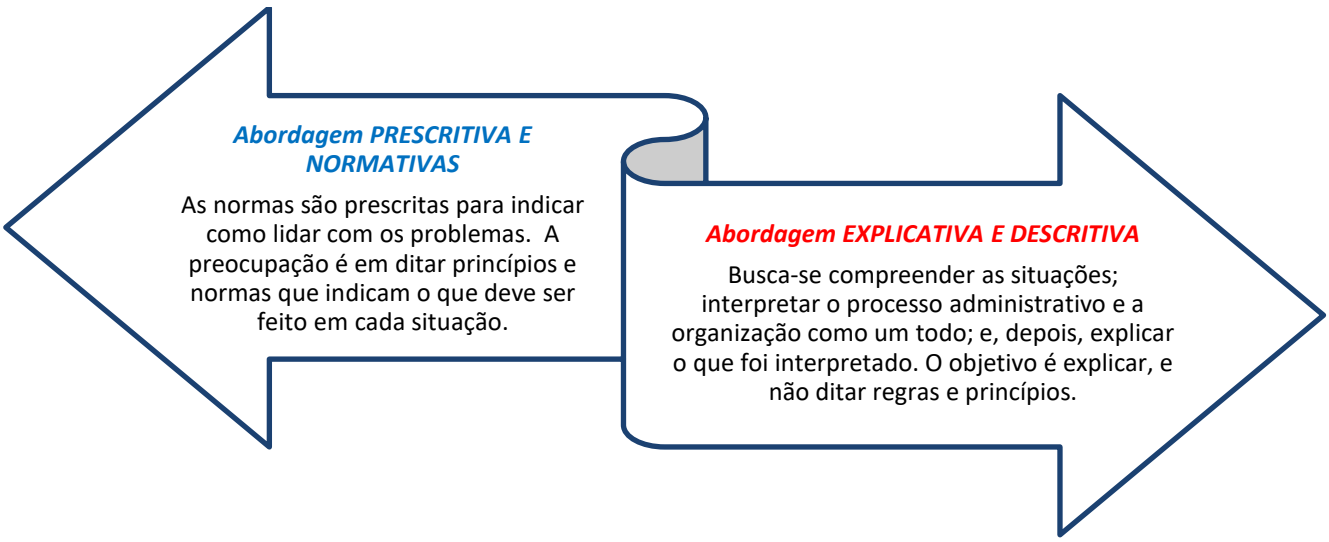
Os princípios fundamentais da organização formal propostos pela Teoria Neoclássica são: **divisão do trabalho**, **especialização**, **hierarquia** e **amplitude administrativa**.

O gabarito é a letra C.

7 - TEORIA COMPORTAMENTAL

A **Teoria Comportamental**, também chamada de **Teoria Behaviorista,** teve seu início com Hebert Alexander **Simon**.

A Teoria Comportamental deixa de lado aquelas abordagens **normativas e prescritivas** (das Teorias Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia). A ênfase está nas **ciências do comportamento** e as posições adotadas são **explicativas e descritivas**.



Apesar da Teoria Comportamental ser um **desdobramento da Teoria das Relações Humanas**, e compartilhar alguns de seus princípios, ela **rejeita fortemente** as concepções **ingênuas** e **românticas** de sua antecessora.

Além disso, a Teoria Comportamental é totalmente contrária à Teoria Clássica. Ela rejeita veementemente os princípios gerais da administração e os conceitos de autoridade formal e rígida, por exemplo.

Da mesma forma, a Teoria Comportamental se opõe à Teoria Burocrática, especialmente em relação ao "modelo de máquina" utilizado pela burocracia para representar a organização.

Ela surge como uma nova tentativa de **sintetizar a teoria da organização formal**, com **ênfase nas relações humanas**.

O *homo economicus* (Teoria Clássica), *homo social* (Teoria das Relações Humanas), e o homem organizacional (Teoria Estruturalista), é visto como **homem administrativo** pelo Behaviorismo.

O homem administrativo é racional, reage a incentivos mistos (recompensas salariais, materiais, sociais e simbólicas) e toma decisões sem procurar todas as alternativas possíveis. Ele busca fazer algo de uma **maneira satisfatória** (e não da "melhor maneira" possível).

Na Teoria Comportamental cada indivíduo participa racionalmente das decisões. As pessoas tomam decisões individuais em todos os níveis da organização. A organização funciona como um "sistema de tomada de decisões".

O foco está nas **pessoas**.

Em síntese, a Teoria Comportamental defende que quanto mais o administrador conhecer o homem e seus aspectos comportamentais, e compreender os mecanismos que o **motivam**, mais acertada e adequada será a sua gestão (melhores resultados serão obtidos). Foi um movimento que desenvolveu a psicologia organizacional e foi direcionado à qualidade de vida no trabalho.

Dentre os estudos formulados na abordagem comportamental, destacam-se:

Teoria X e Y, de Douglas **McGregor**.

Teorias motivacionais, de Frederick **Herzberg**.

Hierarquia das Necessidades, de Abraham **Maslow**.

Esses temas são estudados, oportunamente, em aulas específicas. Aqui, basta que você saiba que esses autores estão relacionados à Teoria Comportamental.

(CESPE – SLU-DF - 2019)

A abordagem da teoria comportamental prioriza os trabalhadores em detrimento da estrutura organizacional.

Comentários:

Isso mesmo! O foco da Teoria Comportamental está nas pessoas.

Gabarito: correta.

8 - TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)

Alguns autores entendem que não se trata de uma "teoria" propriamente dita, mas sim de um "desdobramento" da Teoria Comportamental, orientada para uma abordagem da organização como um todo (uma abordagem sistêmica).

Djalma Oliveira[26] explica que Desenvolvimento Organizacional é "o processo estudado para **consolidar a mudança planejada** dos aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de **otimizar o processo de resolução de problemas** e os resultados anteriormente estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal".

Segundo ele, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional surgiu em virtude de quatro atividades realizadas pelas organizações, quais sejam:

-Formação e atuação de **equipes multidisciplinares.**

-Pesquisa de ações direcionadas à **eficácia Organizacional.**

-Desenvolvimento de pesquisas com **entrevistas e *feedback.***

-**Produtividade** e **qualidade de vida** no trabalho.

Os modelos de Desenvolvimento Organizacional se fundamentam em quatro variáveis básicas: **ambiente**, **organização**, **grupo** e **indivíduo**.

O principal objetivo do Desenvolvimento Organizacional é **mudar as pessoas**, bem como alterar a **qualidade das relações pessoais** no trabalho. A ênfase do DO está na **mudança da cultura organizacional**. A priori, o DO é uma **mudança organizacional planejada**.[27]

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional busca entender os aspectos da mudança organizacional e de como a **organização se adapta as mudanças ocorridas no ambiente**. Surge, então, um novo conceito de organização e de cultura organizacional.

Os teóricos da Teoria do Desenvolvimento Organizacional criticam a abordagem de sistema fechado de organização (sistema mecânico) e defendem o conceito de **sistema aberto** (sistema orgânico).

---

[26] OLIVEIRA, Djalma P. R. ***Teoria Geral da Administração***, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012, p. 195.
[27] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 377.

Os principais objetivos do DO são:

- Desenvolver o **"espírito" de equipe**.

- Melhorar a **percepção do grupo sobre o ambiente externo**, com o intuito de facilitar a adaptação da organização a este ambiente.

- Criar um **senso de "identidade" entre os indivíduos e a organização** (inclusive no que se refere a "integração" entre objetivos individuais e os objetivos da organização), através da **motivação** e do comprometimento.

Os principais expoentes dessa Teoria foram:

- Kurt **Lewin** – Criador da Teoria de Campo, da pesquisa de ação, e considerado o fundador da **dinâmica de grupo.**

- Edgar **Schein** – estudos relacionados à psicologia, liderança e cultura organizacional.

- Warren **Bennis** – estudos relacionados às mudanças organizacionais rápidas e inesperadas; analisou as administrações das "organizações do futuro".

(CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Junior - 2018)

A constante e rápida mutação ambiental; a íntima e contínua interação entre a organização e o ambiente; a integração entre as metas individuais e os objetivos organizacionais; e a importância da mudança organizacional planejada são pressupostos básicos da Teoria

a) do Desenvolvimento Organizacional

b) da Contingência

c) dos Sistemas

d) das Relações Humanas

e) de Entropia e Sinergia

Comentários:

Quando falamos em "**mudança organizacional planejada**", estamos diante da Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional busca entender os aspectos da mudança organizacional e de como a organização se adapta às **mudanças ocorridas no ambiente.** A ênfase do DO está na **mudança da cultura organizacional**.

O Desenvolvimento Organizacional busca criar um **senso de "identidade" entre os indivíduos e a organização**, através da motivação e do comprometimento.

O gabarito é a Letra A.

9 - TEORIA DOS SISTEMAS

A Teoria dos Sistemas nasceu a partir da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), e seu precursor foi o biólogo Ludwig Von **Bertalanffy**.

Para Bertalanffy as divisões que se faz do mundo em diferentes áreas (Física, Quimica, Biologia, etc) é muito arbitrária. Para ele, todos os sistemas devem ser estudados globalmente, de forma integrada, envolvendo todas as áreas, bem como a correlação entre suas partes.

A Teoria de Sistemas (TS) é contra aquele pensamento analítico, que "decompõe" as áreas. Em outras palavras, é contra o conceito de "cada um no seu quadrado". A partir da TS surgem novas ideias, **conceitos mais integrados**, **mais sintéticos**, que levam em **consideração o "todo"**. Por exemplo: os planetas isolados passam a ser o "sistema solar"; os órgãos digestivos passam a ser o "sistema digestivo", etc.

As Teorias de Administração anteriores tinham um problema em comum: a microabordagem. Esse fato, aliado à necessidade de uma **real "integração" entre todas as teorias anteriores** (de fato, as teorias Estruturalista e Comportamental até tentaram isso; mas não obtiveram sucesso), e ao fato de que a Teoria dos Sistemas já tinha obtido resultados positivos em outras áreas, abriu espaço para que a Teoria de Sistemas fosse introduzida na administração.

Para Bertalanffy[28] sistema é um conjunto de **unidades reciprocamente relacionadas**, do qual decorrem dois conceitos: o de **propósito** (ou objetivo) e o de **globalismo** (ou totalidade). Esses conceitos são as características básicas do sistema.

[28] (Bertalanfy, 1975) ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, pp.42-43.

Djalma Oliveira[29], em outras palavras, explica que sistema "é um **conjunto de partes interagentes e interdependentes** que, conjuntamente, **formam um todo unitário** com **determinado objetivo** e efetuam determinada função".

O foco agora estava na **relação entre a organização e o ambiente externo**, bem como na interação entre órgãos internos da própria organização. A ideia central é de que as organizações são **sistemas abertos**. É como se a organização fosse um sistema "vivo". O administrador deve conhecer o mercado externo, a concorrência, os clientes, etc.

A Teoria dos Sistemas ressalta **homem funcional**. As organizações são "sistemas de papéis". Nesse contexto, o homem funcional é um "papel" dentro da organização. Ele realiza um papel, inter-relacionando-se com as outras pessoas. Além disso, o homem mantém expectativas dos "papéis" realizados por essas outras pessoas.

Pode-se dizer que:

- As organizações são afetadas por variáveis externas (imprevisíveis) e mudanças no ambiente.

- A organização é parte de um "sistema maior".

- As organizações são **resilientes**, ou seja, tem a **capacidade de se adaptar a modificações** externas.

- As partes (ou órgãos internos) da organização são interdependentes, ou seja, embora sejam independentes, estão inter-relacionadas, de forma que ações em um órgão geram reações em outras órgãos (em outras partes da organização).

- O **todo é maior do que a soma das partes** (**holismo**).

- Qualquer alteração em uma das partes, repercute no todo (**globalismo**).

A Teoria Geral dos Sistemas se fundamenta em três premissas:

1 - Os sistemas fazem parte de sistemas maiores.

2 – Os sistemas são abertos e estão em **constante interação com o ambiente**.

3 – As funções do sistema dependem de sua estrutura.

---

[29] OLIVEIRA, Djalma P. R. ***Teoria Geral da Administração***, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012, p. 224.

A organização é vista como um **sistema aberto** e é composta por um conjunto de "subsistemas", que estão em constante interação. A organização está inserida em um **meio dinâmico**, aonde existem outros sistemas, que também devem ser levados em consideração.

Como sistema aberto, a organização está em **constante interação com o meio (ambiente externo)**, recebendo dele matéria-prima, pessoas, informações, etc., os quais são transformados em produtos e serviços que, posteriormente, são colocados novamente no ambiente.

Os sistemas apresentam os seguintes **componentes**:

Objetivos: são a razão de ser do sistema.

Entradas (inputs): são as forças que fornecem material, energia e informação para o sistema.

Processamento: é o processo de transformação dos insumos (entrada) em produtos e resultados (saída)

Saídas (outputs): é o resultado do processo de transformação (por exemplo: produtos)

Controles: monitorar se as saídas estão de acordo com os objetivos estabelecidos.

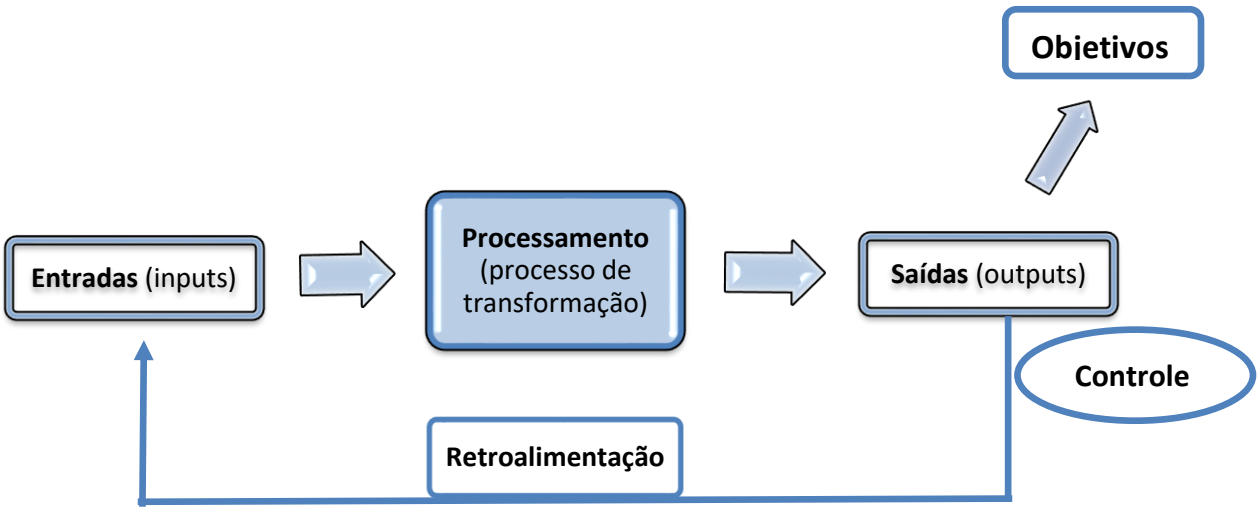
Retroalimentação: é a realimentação do sistema. Ou seja, é a reintrodução no sistema de uma saída, sob a forma de informação.

(*Alguns autores entendem que o componente "controle" está "dentro" da retroalimentação. Nesse caso, a retroalimentação funcionaria como uma espécie de "monitor", que avalia se as saídas estão de acordo com o planejado)

Ambiente: é o meio externo que envolve o sistema. O sistema recebe entradas do ambiente, processa e fornece saídas ao ambiente.

Os componentes do sistema podem ser esquematizados da seguinte forma[30]:

[30] OLIVEIRA (2012) – adaptado.



Destaque-se que a o componente processamento (o "interior do sistema"), funciona como um tipo de **caixa preta** (*black box*), ou seja, ele não é facilmente acessível (não dá para saber exatamente o que ocorre lá dentro).

Por fim, é importante dizer que as organizações, enquanto **sistemas abertos**, apresentam as seguintes **características**:

Importação (entradas): a organização depende de energia (informações, material, insumos, etc.) que vem do ambiente.

Transformação (processamento): as organizações, enquanto sistemas abertos, transformam a energia (insumos) que entrou no sistema.

Exportação (saídas): os produtos ou serviços transformados são colocados (exportados) novamente para o ambiente.

Ciclos repetitivos: a atividade de importar-transformar-exportar é repetitiva e cíclica.

Entropia negativa: entropia é um processo de desgaste natural, que leva à morte. Portanto, "entropia negativa" é a força que o sistema faz para se manter vivo. Isso é feito através do reabastecimento de energia. Ou seja, as **organizações devem importar mais energia (do ambiente) do que exportar**.

Retroação negativa ou **Codificação de informação** (**feedback negativo**): além dos insumos, os sistemas abertos recebem informações, que possibilitam verificar como está o ambiente, e também como está o funcionamento da organização em relação ao ambiente.

Estado firme e homeostase dinâmica: a tendência é que o processo de entradas e saídas se mantenha constante. O sistema aberto regula-se e desenvolve mecanismos para ajustar-se às mudanças do ambiente externo. O sistema busca o seu **equilíbrio** (homeostase). Isso evita o processo entrópico (a morte do sistema).

Diferenciação: a organização enquanto sistema aberto tende a se diferenciar, através da especialização das funções (diferenciação interna) e hierarquização.

Equifinalidade: isso significa que **não existe apenas um caminho** para que o resultado final seja atingido. A organização, enquanto sistema aberto, possui diversos caminhos diferentes que são aptos a alcançar o mesmo resultado.

Limites ou fronteiras do sistema: são as barreiras existentes entre o meio externo e a organização. Essas barreiras delimitam até onde o sistema pode agir.

(FGV – MPE-AL – Analista do Ministério Público - 2018)

A Teoria dos Sistemas rompeu com os paradigmas das teorias administrativas anteriores e trouxe uma nova forma de interpretação das organizações. Assinale a opção que indica uma inovação proposta pela Teoria dos Sistemas.

a) Os funcionários podem ser substituídos por máquinas para a otimização de tarefas específicas.

b) A hierarquia de comando da organização deve ser separada entre as funções.

c) O núcleo técnico deve estar ajustado ao núcleo estratégico.

d) Os processos internos são suficientes para o sucesso competitivo.

e) As organizações interagem continuamente com o ambiente externo.

Comentários:

A Teoria dos Sistemas vê a organização como um sistema aberto, que está em **constante interação com o ambiente externo**.

O gabarito é a Letra E.

(SELECON – Prefeitura de Cuiabá-MT – Técnico de Nível Superior - 2018)

O conceito que se relaciona com a tese que sustenta que algumas totalidades representam mais do que a soma de suas partes é o seguinte conceito:

a) entropia

b) homeostasia

c) globalismo

d) holismo

Comentários:

Letra A: errada. Entropia é um processo de desgaste natural, que leva à morte.

Letra B: errada. Homeostasia é o equilíbrio. O sistema aberto regula-se e desenvolve mecanismos para ajustar-se às mudanças do ambiente externo.

Letra C: errada. Globalismo significa que a alteração em uma das partes, repercute no todo.

Letra D: correta. Esse é o nosso gabarito. De fato, holismo se traduz em: "o todo é maior do que a soma das partes".

O gabarito é a Letra E.

10 - TEORIA DA CONTINGÊNCIA

Ufa, até que enfim chegamos ao estuda da última Teoria. ☺

Primeiramente, vamos entender o significado da palavra contingência. De acordo com o dicionário Michaelis, contingência é um fato cuja ocorrência é possível, porém incerta. É a dúvida quanto à possibilidade de uma coisa acontecer ou não.

As questões da contingência surgiram, de forma estruturada, em 1972, e seu principal idealizador foi Joan **Woodward** (ela realizou o primeiro estudo abordando a administração das contingências das organizações).

Para a Teoria Contingencial, a estrutura e o funcionamento da organização **dependem da interação com ambiente externo**. Ou seja, não há um único (e melhor) jeito de se organizar e de administrar.

Tudo depende do ambiente no qual a organização está inserida. É a "teoria do depende". (risos) Em outras palavras, pode-se dizer que "nada é absoluto, tudo é relativo".

Portanto, não existe uma "fórmula mágica" e universal para ser aplicada em todas as situações. Cada situação é diferente. Cada situação exige uma ação e uma solução diferente.

Assim, são as **contingências** que indicam o caminho a ser seguido, e indicam de que forma a organização deve se estruturar. O objetivo é "responder" aos estímulos do ambiente. Essas contingências externas podem ser positivas (oportunidades) ou negativas (ameaças).

Para Woorward a **tecnologia** adotada pela organização tem grande influência nesse processo, pois é ela que determina a estrutura e o comportamento organizacional.

Outro assunto bastante importante quando estudamos sobre a Teoria da Contingência, se refere aos estudos realizados por Tom **Burns** e G. M. **Stalker**. Esses dois sociólogos classificaram as organizações em dois tipos: "mecanísticas" e "orgânicas". Vejamos, a seguir, quais as características dessas organizações para eles[31]:

[31] Burns T, Stalker GM. The management of innovation. Londres, Tavistock, 1961. pp. 5-6. ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, pp. 504-505.

As organizações **mecanicistas** se adaptam melhor a ambientes **estáveis** e **previsíveis**. As organizações **orgânicas**, por sua vez, se adaptam melhor a ambientes **dinâmicos** e **imprevisíveis**. Perceba que esse é um exemplo de como o ambiente externo (as contingências externas) influenciam a forma de estruturação das organizações.

Foi através dos estudos realizados por Paul R. **Lawrence** e Jay W. **Loesch**, entretanto, que nasceu a Teoria da Contingência. Esses teóricos estudaram quais as características que as organizações

deveriam possuir para poderem enfrentar com maior eficiência as variáveis do ambiente externo (condições tecnológicas, condições de mercado, etc.).

Para eles, todas as organizações apresentam características de **diferenciação** e **integração**.

-**Diferenciação**: A organização enquanto sistema aberto tende a se diferenciar, através da especialização das funções (diferenciação interna) e hierarquização. Para tanto, a organização divide-se em subsistemas (ou departamentos), cada um sendo responsável por desempenhar tarefas específicas. Esses subsistemas reagem apenas àqueles aspectos do ambiente que dizem respeito a sua própria área específica de atuação.

-**Integração**: É o movimento oposto. Ou seja, as demandas do ambiente fazem com que seja necessário que a organização "some esforços" de todos os subsistemas (departamentos), e coordene-os no sentido de responder (conjuntamente) às pressões do ambiente.

Nesse sentido, para Lawrence e Loesch, é o **ambiente que indica o quanto de diferenciação e integração é exigido da organização**. De fato, as organizações tem a necessidade de se diferenciar em departamentos; contudo, precisam estar integradas para responderem com eficiência às demandas do ambiente externo.

Portanto, as organizações que obtêm mais sucesso são aquelas que mais se aproximam das características requeridas pelo ambiente, ou seja, aquelas que sabem "dosar" e ajustar corretamente a quantidade de diferenciação e de integração requeridas.

Lawrence e Loesch[32] explicam que "à medida que os sistemas crescem de tamanho, diferenciam-se em partes e o funcionamento dessas partes separadas tem de ser integrado para que o sistema inteiro seja viável".

Surge ai também a ideia da **Adhocracia,** um termo criado por Toffler. Para facilitar, pense como um modelo com características diametralmente opostas às características da Burocracia.

As principais características da adhocracia são:

-**Equipes temporárias de trabalho**, autônomas, autossuficientes e multidisciplinares.

-**Descentralização da autoridade** (as próprias equipes de trabalho são autogerenciáveis)

---

[32] (Lawrence & Lorsch, 1973) ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014 pp. 504-505.

-**Mutabilidade e variação das responsabilidades** (as responsabilidade não são fixas, isto é, podem ser alteradas)

-**Bastante liberdade para executar o trabalho** (há pouquíssimas regras e procedimentos)

Para a Teoria da Contingência o homem (aquele mesmo *homo economicus*, *homo social*, homem organizacional, etc.) é visto como **homem complexo**. Para a Teoria Contingencial as teorias anteriores pecam por não levarem em conta toda a **complexidade do homem**.

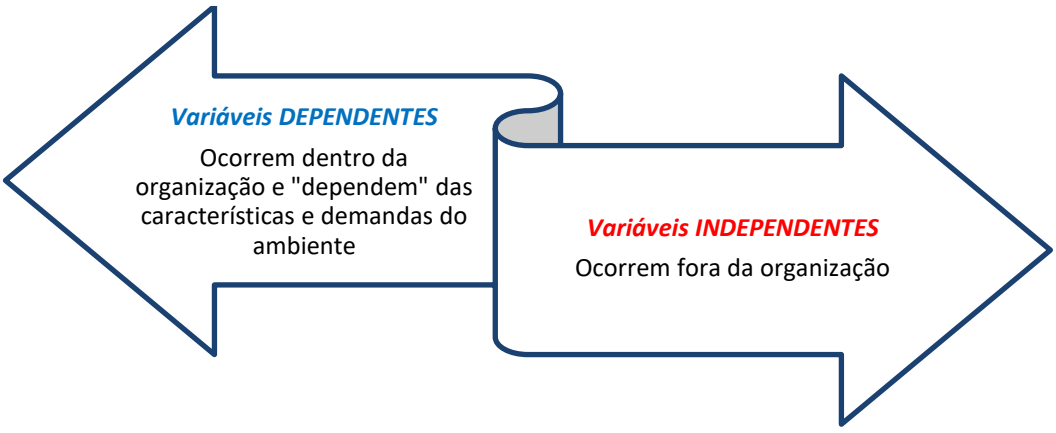
Os teóricos contingenciais defendem que o homem é um sistema complexo, composto por percepções, valores, necessidades e características pessoais, e funciona como um sistema capaz de manter seu equilíbrio interno e solucionar conflitos diante demandas externas dos mais variados ambientes que está inserido (ambiente de trabalho, ambiente social, etc.).

Em suma, a Teoria da Contingência apresenta as seguintes características básicas:

-A organização é um **sistema aberto** (organização sistêmica).

-O **ambiente organizacional interno interage entre si, e também interage com o ambiente externo**. As demandas externas (incertezas do ambiente) e as características internas da organização (diferenciação e integração) estão intimamente relacionadas.

-Os aspectos organizacionais internos são **variáveis dependentes** (ou seja, ocorrem dentro da organização e "dependem" das características e demandas do ambiente). Por sua vez, as características do ambiente são **variáveis independentes** (ocorrem fora da organização).



A Teoria Contingencial leva em consideração as contribuições de todas as teorias administrativas anteriores. Por isso, é a mais **eclética** de todas.

Chiavenato[33] resume muito bem ao dizer que, "*a Teoria da Contingência explica que não* ***há nada de absoluto*** *nos princípios gerais de administração. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de* ***ajuste constante*** *entre cada* ***organização*** *e o seu* ***ambiente*** *e* ***tecnologia****".*

10.1 – Críticas à Teoria da Contingência

De fato, foi uma teoria que propiciou diversos aspectos positivos ao "mundo moderno", tais como: visualização da complexidade do ambiente no qual a organização está inserida; maior flexibilidade às organizações; interligação entre organizações (as chamadas organizações "em rede"); etc.

Contudo, essa teoria sofreu algumas **críticas**, especialmente pelo fato do seu "relativismo exagerado" (a ideia exagerada de que "tudo depende").

Outras críticas que podem ser citadas são:

- As contingências são muitas, o que leva a uma **dificuldade em identificar todas as contingências**, bem como a inter-relação entre elas. Consequentemente, isso **dificulta a tomada de decisão**.

- Ênfase demasiada no ambiente: a visualização da organização "de fora pra dentro" (do ambiente para a organização), e a ideia de que é o ambiente que determina as características da organização, pode soar um pouco exagerado.

- Ênfase na tecnologia: de fato, a tecnologia influencia fortemente a organização. Contudo, a ideia de que a tecnologia é a variável independente (externa), que condiciona como será a estrutura organizacional (variável dependente), também é um pouco exagerada.

HORA DE PRATICAR!

(FCC – AL-MS – Consultor de Processo Legislativo - 2016)

A Teoria da Contingência preconiza

a) que o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores, como o ambiente, o pessoal e a situação específica da empresa.

[33] CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 507.

b) a criação de unidades organizadas por produto, área geográfica ou clientela, denominadas centros de resultados.

c) a importância da divisão do trabalho bem definida e sistemática, com áreas específicas de competências.

d) a organização contínua de cargos, limitadas por normas internalizadas na forma de regulamentos e códigos de conduta.

e) que os processos de trabalho devem ser organizados para suportar as mais diversas variações, porém as estruturas devem seguir, necessariamente, o princípio hierárquico.

Comentários:

Lembre-se: para a Teoria Contingencial tudo **depende**!

Tendo isso em mente, ficou fácil acertar a questão, não é? ☺

Para a Teoria Contingencial "o melhor estilo gerencial e as melhores decisões **dependem**, em cada caso, de muitos fatores, como o ambiente, o pessoal e a situação específica da empresa". (Letra A)

As demais alternativas não trazem características relacionadas à Teoria da Contingência.

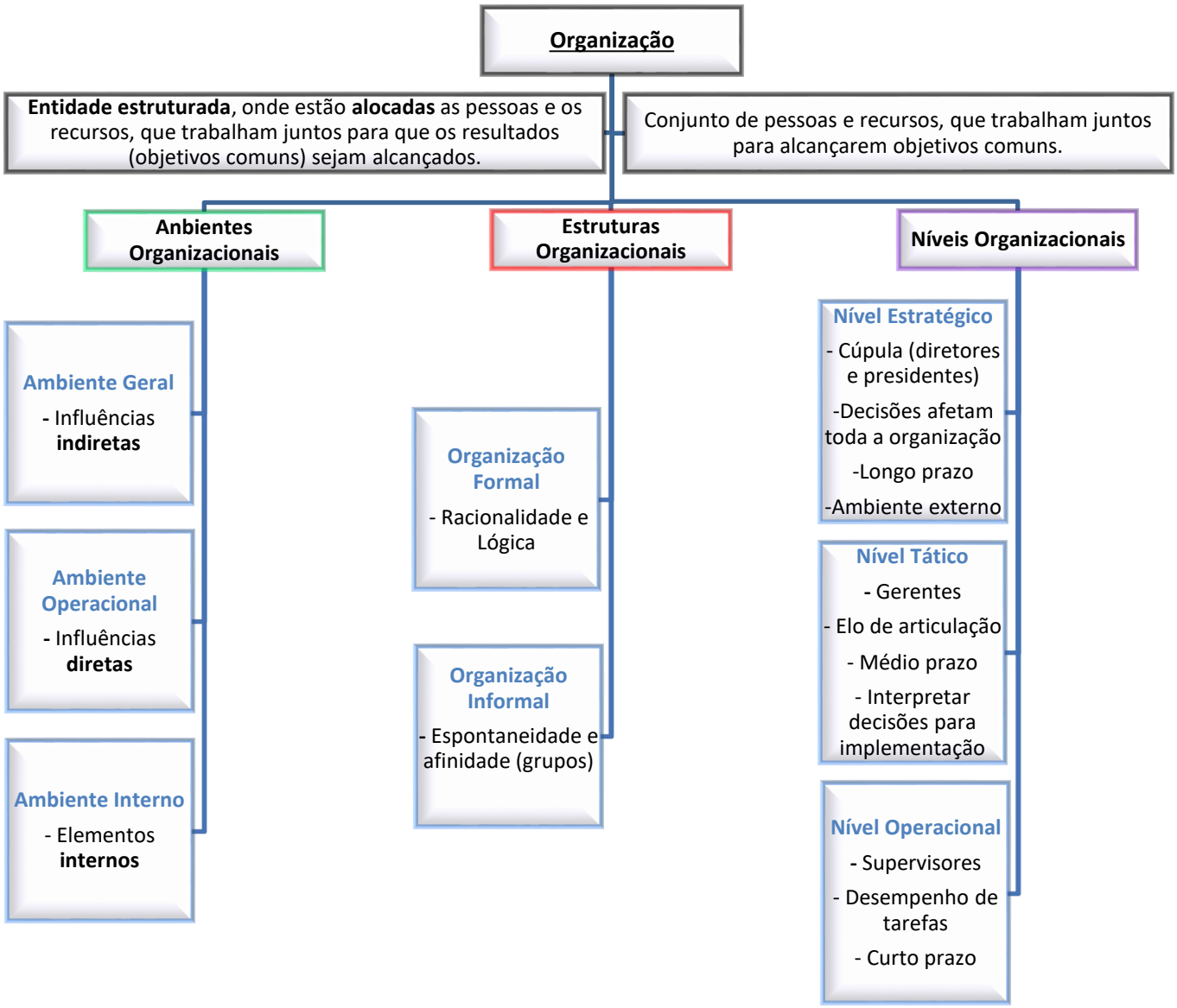
O gabarito é a Letra A.

RESUMO ESTRATÉGICO

Administração

Administração é a **utilização de todos os recursos organizacionais** (pessoas, equipamentos, dinheiro, etc.), de forma **planejada, organizada, dirigida e controlada,** para o **alcance dos objetivos da organização**, que não poderiam ser alcançados por uma só pessoa (de forma autônoma).

Organização



Processo Organizacional (Processo Administrativo)

Teorias da Administração

Sintetizei todos os principais aspectos de cada uma das Teorias que estudamos em uma tabela (que está na próxima página), para que seja mais fácil a visualização e a comparação entre as Teorias.

	Principais Teóricos	Ênfase	Organização	Homem	Sistema	Abordagem	Características / Palavras-Chave
Administração Científica	Taylor	Tarefas	Formal	*Homo economicus*	Sistema Fechado	Prescritiva e Normativa	Estudos de tempos e movimentos / melhor maneira de fazer algo / divisão do trabalho / especialização / padronização / incentivos salariais / Analítico
Teoria Clássica	Fayol	Estrutura	Formal	*Homo economicus*	Sistema Fechado	Prescritiva e Normativa	Funções Básicas da Administração / Princípios / Unidade de Comando / Sintético
Teoria das Relações Humanas	Mayo	Pessoas	Informal	*Homo social*	Sistema Fechado	Prescritiva e Normativa	Nível de produção é resultado da integração social / Importância do conteúdo dos cargos / Aspectos emocionais
Teoria da Burocracia	Weber	Estrutura	Formal	Homem isolado, que ocupa um cargo	Sistema Fechado	Prescritiva e Normativa	Formalismo / Impessoalidade / Hierarquia Funcional / Padronização / Previsibilidade / Meritocracia / Profissionalização / Dominação racional-legal
Teoria Estruturalista	Thompson Etizioni	Estrutura e ambiente	Formal e Informal	Homem organizacional	Sistema Aberto	Explicativa e Descritiva	Sintetizar as teorias anteriores / teoria "integracionista" / eliminar distorções da burocracia
Teoria Neoclássica	Drucker	Tarefas, pessoas e estrutura	Formal e Informal	Homem organizacional e administrativo	Sistema Fechado	Prescritiva e Normativa	Ênfase na prática da administração / Eficiência e Eficácia / Conceito ecléticos / PODC
Teoria Comportamental	Simon McGregor Herzberg Maslow	Pessoas	Formal e Informal	Homem administrativo	Sistema Fechado	Explicativa e Descritiva	Motivação / Sintetizar a organização formal com foco nas relações humanas / Objetivo é fazer de maneira "satisfatória" (e não da melhor maneira possível)
Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Lewin Schein	Pessoas e ambiente	Formal e Informal	Homem administrativo	Sistema Aberto	Explicativa e Descritiva	Mudar as pessoas / Mudar a cultura organizacional / Mudança organizacional planejada / Espírito de equipe / Percepção do grupo sobre o ambiente externo / Senso de identidade entre funcionário e organização
Teoria dos Sistemas	Bertalanffy	Ambiente	É um "sistema"	Homem Funcional	Sistema Aberto	Explicativa e Descritiva	Busca a "real integração" das teorias anteriores / Organização é um sistema aberto composto por subsistemas / Constante interação com o ambiente externo / Holismo / Globalismo / Resiliência / Homeostase
Teoria da Contingência	Woodward	Ambiente e Tecnologia	Depende do ambiente e tecnologia	Homem Complexo	Sistema Aberto e Fechado (depende)	Explicativa e Descritiva	A estrutura e o funcionamento da organização dependem do ambiente no qual a organização está inserida e da tecnologia / Tudo depende / Tudo é relativo

QUESTÕES COMENTADAS

QUESTÕES COMENTADAS

1. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

Comentários:

É a função administrativa denominada **controle** que envolve monitoramento e avaliação de desempenho.

Gabarito: errada.

---

2. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O processo administrativo é considerado um processo sistêmico, isto é, uma função não pode ser gerenciada de forma isolada das demais.

Comentários:

Isso mesmo! As funções administrativas estão relacionadas entre si, formando um **processo sistêmico**. Nesse sentido, pode-se dizer que o processo administrativo é cíclico, **interativo** e dinâmico.

Gabarito: correta.

---

3. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O gestor de uma organização que utiliza planilhas para acompanhar a qualidade dos serviços prestados por empregados dessa organização exerce a função administrativa de controle.

Comentários:

De fato, a função administrativa controle é responsável por **acompanhar**, monitorar e avaliar o **desempenho organizacional**. Portanto, ao acompanhar a qualidade dos serviços prestados pela empresa, o gestor está exercendo a função de controle.

Gabarito: correta.

---

4. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

No exercício da função administrativa de direção, o gestor público estabelece objetivos e predetermina meios para alcançá-los; essa atividade é típica da função de direção.

Comentários:

Nada disso! A assertiva trouxe ações inerentes à função **planejamento**. A função planejamento é responsável por estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (traçar as estratégias) para alcançá-los

A função direção, por sua vez, é responsável por conduzir os trabalhos para que seja colocado em prática tudo aquilo que foi organizado e planejado. Está relacionada à liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação, para que as pessoas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

Gabarito: errada.

---

5. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário – 2018)

Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

Comentários:

Isso mesmo! As funções administrativas (planejamento, organização, direção e controle) são **interdependentes**, isto é, dependem umas das outras (há uma relação de **dependência mútua**).

Gabarito: correta.

---

6. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Cabe à função direção verificar se os resultados organizacionais estão adequados aos objetivos estabelecidos e promover os ajustes necessários.

Comentários:

Nada disso! Cabe à função **controle** monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: errada.

---

7. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

Organização é a função administrativa fundamentada no uso da influência na execução das tarefas essenciais da empresa como um todo.

Comentários:

Quando falarmos em uso da **influência**, estaremos diante da função **direção**.

Na função direção a influência é utilizada para **motivar** e **orientar** as pessoas para que elas desempenhem as atividades necessárias à concretização dos objetivos propostos.

A função **organização**, por sua vez, está relacionada à **divisão do trabalho**, **alocação de recursos** e **atribuição de tarefas**.

Gabarito: errada.

---

8. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

Comentários:

A atribuição de responsabilidades (e de autoridade) é uma tarefa típica da função **organização**.

Gabarito: errada.

---

9. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

Comentários:

Isso mesmo! O processo administrativo é composto pelas funções administrativas (Planejamento, Organização, Direção e Controle). Em cada uma dessas funções são realizadas determinadas tarefas.

Como exemplo, a assertiva trouxe a "**mobilização de recursos**", que é uma tarefa relacionada à função **organização**.

Gabarito: correta.

---

10. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

Comentários:

De fato, cabe à função controle monitorar as atividades e fazer as **correções necessárias**, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos.

Gabarito: correta.

---

11. (CESPE – TRE-TO – Analista Judiciário – 2017)

O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) liderança.

e) planejamento.

Comentários:

Cabe à função **controle** monitorar as atividades e fazer as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos (das metas estabelecidas).

O gabarito é a letra A.

---

12. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente – 2016)

A função de organização prevê a distribuição de recursos organizacionais para o alcance de uma meta que tenha sido estabelecida na função de planejamento.

Comentários:

Isso mesmo! A função organização está relacionada ao estabelecimento e alocação de recursos para o alcance do objetivo (ou das metas) proposto pelo planejamento.

Gabarito: correta.

---

13. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – 2016)

Checar os procedimentos operacionais de um plano previdenciário e propor ajustes que promovam a conformidade com os padrões estabelecidos são atividades típicas da função administrativa de organizar.

Comentários:

Checar (monitorar) as atividades e propor as correções necessárias, a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos que foram propostos, é tarefa da função **Controle**.

Gabarito: errada.

---

14. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – Área Administrativa - 2016)

Um dos objetivos da função administrativa de direção é promover o envolvimento das equipes e estimular a motivação das pessoas para o alcance de resultados satisfatórios.

Comentários:

Perfeito! A direção é a função administrativa responsável por **conduzir as atividades** das pessoas (mediante motivação, liderança, comunicação, etc.) em direção aos **objetivos organizacionais**.

Gabarito: correta.

---

15. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)

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

Comentários:

É isso mesmo. Quando falamos em “estudos de tempos e movimentos” estamos diante da escola de Administração Científica.

Outras características da Administração Científica trazidas pela assertiva são: a racionalização das tarefas, o desenho de cargos, e o conceito de *homo economicus* (incentivos salariais e prêmios de produção).

Gabarito: correta.

---

16. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais - 2018)

A abordagem das relações humanas no trabalho advém da teoria clássica da administração, que pauta o trabalho pela produtividade, pelo lucro e pelas capacidades física e fisiológica de produção.

Comentários:

A abordagem das relações humanas advém da **Teoria das Relações Humanas**. Foi um movimento de oposição à Teoria Clássica da Administração.

Gabarito: errada.

---

17. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Divisão do trabalho, autoridade, unidade de direção e de comando são princípios típicos da teoria neoclássica da administração.

Comentários:

A assertiva elencou alguns dos princípios da **Teoria Clássica**, de Fayol.

Gabarito: errada.

---

18. (CESPE – MPU – Técnico - 2018)

A existência de roteiros-padrão a serem seguidos na execução de tarefas em um órgão público guarda similaridade com procedimentos típicos da teoria clássica da administração.

Comentários:

Olha aí, meu amigo. Mais uma vez o CESPE/CEBRASPE utilizou o termo "Teoria Clássica" para designar a "Abordagem Clássica".

O mais correto, de fato, seria dizer que a padronização é procedimento típico da Administração Científica. Ou, então, poderíamos utilizar o termo "Abordagem Clássica", para nos referirmos a algo mais abrangente (Taylor + Fayol).

Contudo, como já destaquei durante a aula, o CESPE/CEBRASPE vem utilizando o termo "Teoria Clássica" como se fosse um sinônimo de "Abordagem Clássica". Fique atento!

Gabarito: correta.

---

19. (CESPE – SEFAZ-RS – Auditor do Estado - 2018)

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

a) o excesso de regras, a subjetividade e o mecanicismo.

b) o individualismo, os registros escritos e a estrutura orgânica.

c) a racionalidade, o compromisso profissional e a hierarquia de autoridade.

d) a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade.

e) a informalidade das comunicações, a impessoalidade e o profissionalismo.

Comentários:

Letra A: errada. Uma das características da burocracia é a **racionalidade** (e não subjetividade).

Letra B: errada. A estrutura burocrática é **mecanicista** (e não orgânica).

Letra C: correta. Isso mesmo! Racionalidade, compromisso profissional e hierarquia de autoridade são, de fato, características inerentes ao modelo burocrático de Max Weber.

Letra D: errada. A "flexibilidade organizacional" não é uma característica do modelo burocrático. O modelo burocrático é caracterizado pela **rigidez** dos processos. Não é um modelo flexível. Trata-se de um modelo baseado no **formalismo**.

Letra E: errada. Uma das características do modelo burocrático é a **formalidade** das comunicações (e não informalidade)

O gabarito é a letra C.

---

20. (CESPE – IFF –Administrador - 2018)

Na visão de Max Weber, são consideradas características da burocracia

a) a divisão do trabalho e a comunicação informal.

b) a hierarquia de autoridade e formalidade.

c) os registros escritos e a pessoalidade.

d) a racionalidade e a flexibilidade.

e) a divisão do trabalho e a estrutura flexível.

Comentários:

Letra A: errada. O correto seria: Divisão do trabalho e comunicação **formal**.

Letra B: correta. Isso mesmo. A assertiva trouxe algumas das características da burocracia.

Letra C: errada. O correto seria: Registros escritos e a **impessoalidade**.

Letra D: errada. O modelo burocrático caracteriza-se pela Racionalidade e **rigidez** de processos. Pelo **Formalismo**. (O modelo burocrático **não é flexível**)

Letra E: errada. Conforme vimos, o modelo burocrático **não é flexível**.

O gabarito é a letra B.

---

21. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Os sistemas organizacionais das empresas mecanicistas são apropriados a situações de mercado dinâmicas com forte concorrência e variação tecnológica.

Comentários:

Pelo contrário! Os sistemas organizacionais mecanicistas são mais apropriados a ambientes **estáveis** e **previsíveis**.

São os sistemas organizacionais **orgânicos** que são mais apropriados a situações dinâmicas, com forte concorrência e imprevisíveis.

Gabarito: errada.

---

22. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo - 2018)

Na visão burocrática, o trabalho realiza-se por meio de funcionários que ocupam cargos com atribuições oficiais, fixas e ordenadas por meio de regras, leis ou disposições regimentais.

Comentários:

Perfeito! O modelo burocrático é pautado por regras, leis, regulamentos etc. Os funcionários são "profissionais" e "especialistas".

Gabarito: correta.

---

23. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

O modelo de administração burocrática, segundo os pressupostos de Max Weber, pressupõe certa racionalidade impessoal.

Comentários:

É isso mesmo. O modelo burocrático é baseado na impessoalidade e na racionalidade.

Gabarito: correta.

---

24. (CESPE – IFF - 2018)

A função da administração, definida por Fayol, relacionada à análise dos resultados obtidos com os padrões predeterminados, é denominada

a) controle.

b) planejamento.

c) organização.

d) direção.

e) comando.

Comentários:

Monitorar os resultados, para certificar-se de que tudo está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas, é característica da função Controle.

O gabarito é a letra A.

---

25. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

A meritocracia é incompatível com a adhocracia.

Comentários:

Conforme vimos, a meritocracia é uma das características inerentes ao modelo burocrático. Além disso, vimos também que a adhocracia é um modelo "antagônico" ao modelo burocrático.

Contudo, não é pelo fato de eles serem modelos antagônicos que a meritocracia torna-se incompatível com a adhocracia. Pelo contrário, muitos dos "bons princípios" burocráticos são sim aproveitados (e compatíveis) pela adhocracia. A meritocracia é um bom exemplo disso.

Gabarito: errada.

---

26. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

Para Taylor, Fayol e seus seguidores, é considerada boa a organização que possui um organograma detalhado, com ênfase na divisão do trabalho, no planejamento das funções, na descrição de cargos, nos manuais de tarefas e procedimentos, pois isso gera estruturas flexíveis, moveis e permanentes.

Comentários:

Mesmo que você nunca tivesse estudado essa matéria conseguiria acerta essa questão (risos).

Veja o que a assertiva traz ao final do enunciado: "estruturas flexíveis, móveis e permanentes". Ué, como uma estrutura pode ser **flexível**, **móvel** e **permanente** ao mesmo tempo? Não faz qualquer sentido!

Além disso, todas as características citadas pela assertiva geram estruturas rígidas e inflexíveis.

Gabarito: errada.

---

27. (CESPE – TRT 7ª Região – Analista Judiciário - 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.

Comentários:

A Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, teve por objetivo identificar como a variação da luminosidade no ambiente de trabalho afetaria a produtividade. Ou seja, o objetivo era identificar como as condições físicas do trabalho afetam a produtividade dos operários.

O gabarito é a letra C.

---

28. (CESPE – TRT 7ª Região – Analista Judiciário - 2017)

Na abordagem científica da organização do trabalho preconizada por Taylor, destaca-se a variável distintiva

a) adaptação das máquinas ao trabalhador.

c) controle da saúde dos trabalhadores.

c) especialização do trabalho.

d) conforto dos trabalhadores.

Comentários:

Uma das principais características da Administração Científica de Taylor é a especialização do funcionário. O operário é visto apenas como uma "mão-de-obra".

O gabarito é a letra C.

---

29. (CESPE – FUNPRESP – Analista - 2016)

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

Comentários:

Muita calma, querido aluno. Se você respondeu que a assertiva está errada, não se preocupe. Você está sim entendendo o conteúdo que estamos estudando.

De fato, a Teoria Estruturalista é voltada tanto para as organizações **formais** quanto para as organizações **informais**.

Contudo, a assertiva é bastante capciosa. Em outras palavras, ela quer dizer que: "os estudos da teoria estruturalistas voltados à organização formal, surgiram como uma necessidade de eliminar distorções e limitações do modelo burocrático".

Nesse sentido, podemos dizer, paralelamente, que "os estudos da teoria estruturalista voltados à organização informal, surgiram para eliminar algumas distorções da Teoria das Relações Humanas".

Conseguiu "compreender" o que a assertiva está dizendo? Sim, é uma "sacanagem" a forma que a banca elaborou essa assertiva. Mas, vamos em frente!

Gabarito: correta.

---

30. (CESPE – MJ – Administrador - 2013)

Segundo a visão sistêmica, as organizações são sistemas construídos pelos indivíduos em interação com o ambiente; assim, a ênfase passa a ser dada ao ambiente e às demandas deste que provocam impactos na organização.

Comentários:

A primeira parte da assertiva está correta. De fato, segundo a visão sistêmica, as organizações são sistemas construídos pelos indivíduos em interação com o ambiente. Contudo, a ênfase da Teoria de Sistemas é o sistema como um todo, e não apenas o ambiente.

É a Teoria da Contingência que dá ênfase ao ambiente e às demandas deste que provocam impactos na organização.

Gabarito: errada.

LISTA DE QUESTÕES

1. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Denomina-se organização a função administrativa que envolve avaliação de desempenho e monitoramento.

2. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O processo administrativo é considerado um processo sistêmico, isto é, uma função não pode ser gerenciada de forma isolada das demais.

3. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

O gestor de uma organização que utiliza planilhas para acompanhar a qualidade dos serviços prestados por empregados dessa organização exerce a função administrativa de controle.

4. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

No exercício da função administrativa de direção, o gestor público estabelece objetivos e predetermina meios para alcançá-los; essa atividade é típica da função de direção.

5. (CESPE – EMAP – Assistente Portuário – 2018)

Planejamento, organização, direção e controle são considerados funções básicas e interdependentes na administração das organizações modernas.

6. (CESPE – EMAP – Analista Portuário – 2018)

Cabe à função direção verificar se os resultados organizacionais estão adequados aos objetivos estabelecidos e promover os ajustes necessários.

7. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

Organização é a função administrativa fundamentada no uso da influência na execução das tarefas essenciais da empresa como um todo.

8. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo – 2018)

A atribuição de responsabilidades e de autoridade é uma tarefa típica da função administrativa de planejamento.

9. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

As funções da administração se referem às tarefas típicas associadas ao processo administrativo, que envolvem mobilização de recursos para atingir objetivos organizacionais.

10. (CESPE – STM – Analista Judiciário – 2018)

Adotar ações corretivas na condução do processo administrativo é uma atividade associada à função da administração conhecida como controle.

11. (CESPE – TRE-TO – Analista Judiciário – 2017)

O monitoramento das atividades dos colaboradores da organização, com vistas ao atendimento das metas estabelecidas, corresponde à atividade típica da função de administração denominada

a) controle.

b) organização.

c) direção.

d) liderança.

e) planejamento.

12. (CESPE – FUNPRESP-JUD – Assistente – 2016)

A função de organização prevê a distribuição de recursos organizacionais para o alcance de uma meta que tenha sido estabelecida na função de planejamento.

13. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – 2016)

Checar os procedimentos operacionais de um plano previdenciário e propor ajustes que promovam a conformidade com os padrões estabelecidos são atividades típicas da função administrativa de organizar.

14. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Analista – Área Administrativa - 2016)

Um dos objetivos da função administrativa de direção é promover o envolvimento das equipes e estimular a motivação das pessoas para o alcance de resultados satisfatórios.

15. (CESPE – PGE-PE – Analista Administrativo de Procuradoria - 2019)

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

16. (CESPE – FUB – Técnico em Assuntos Educacionais - 2018)

A abordagem das relações humanas no trabalho advém da teoria clássica da administração, que pauta o trabalho pela produtividade, pelo lucro e pelas capacidades física e fisiológica de produção.

17. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

Divisão do trabalho, autoridade, unidade de direção e de comando são princípios típicos da teoria neoclássica da administração.

18. (CESPE – MPU – Técnico - 2018)

A existência de roteiros-padrão a serem seguidos na execução de tarefas em um órgão público guarda similaridade com procedimentos típicos da teoria clássica da administração.

19. (CESPE – SEFAZ-RS – Auditor do Estado - 2018)

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

a) o excesso de regras, a subjetividade e o mecanicismo.

b) o individualismo, os registros escritos e a estrutura orgânica.

c) a racionalidade, o compromisso profissional e a hierarquia de autoridade.

d) a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade.

e) a informalidade das comunicações, a impessoalidade e o profissionalismo.

20. (CESPE – IFF –Administrador - 2018)

Na visão de Max Weber, são consideradas características da burocracia

a) a divisão do trabalho e a comunicação informal.

b) a hierarquia de autoridade e formalidade.

c) os registros escritos e a pessoalidade.

d) a racionalidade e a flexibilidade.

e) a divisão do trabalho e a estrutura flexível.

21. (CESPE – EMAP – Analista Portuário - 2018)

Os sistemas organizacionais das empresas mecanicistas são apropriados a situações de mercado dinâmicas com forte concorrência e variação tecnológica.

22. (CESPE – EBSERH – Assistente Administrativo - 2018)

Na visão burocrática, o trabalho realiza-se por meio de funcionários que ocupam cargos com atribuições oficiais, fixas e ordenadas por meio de regras, leis ou disposições regimentais.

23. (CESPE – EBSERH – Tecnólogo em Gestão Pública - 2018)

O modelo de administração burocrática, segundo os pressupostos de Max Weber, pressupõe certa racionalidade impessoal.

24. (CESPE – IFF - 2018)

A função da administração, definida por Fayol, relacionada à análise dos resultados obtidos com os padrões predeterminados, é denominada

a) controle.

b) planejamento.

c) organização.

d) direção.

e) comando.

25. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

A meritocracia é incompatível com a adhocracia.

26. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 2018)

Para Taylor, Fayol e seus seguidores, é considerada boa a organização que possui um organograma detalhado, com ênfase na divisão do trabalho, no planejamento das funções, na

descrição de cargos, nos manuais de tarefas e procedimentos, pois isso gera estruturas flexíveis, moveis e permanentes.

27. (CESPE – TRT 7ª Região – Analista Judiciário - 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.

28. (CESPE – TRT 7ª Região – Analista Judiciário - 2017)

Na abordagem científica da organização do trabalho preconizada por Taylor, destaca-se a variável distintiva

a) adaptação das máquinas ao trabalhador.

c) controle da saúde dos trabalhadores.

c) especialização do trabalho.

d) conforto dos trabalhadores.

29. (CESPE – FUNPRESP – Analista - 2016)

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

30. (CESPE – MJ – Administrador - 2013)

Segundo a visão sistêmica, as organizações são sistemas construídos pelos indivíduos em interação com o ambiente; assim, a ênfase passa a ser dada ao ambiente e às demandas deste que provocam impactos na organização.

GABARITO

GABARITO

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

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos***, 2ª edição. Barueri, Manole: 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Administração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital,*** 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2018.

MINTZBERG, Henry. ***Managing: desvendando o dia a dia da gestão*** / Tradução: Francisco Araújo da Costa / Revisão Técnica: Roberto Fachin, 4ª edição. Porto Alegre, Bookman: 2014.

OLIVEIRA, Djalma P. R. ***Teoria Geral da Administração***, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. ***Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.*** / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

SOBRAL, F., & PECI, A. ***Administração: teoria e prática no contexto brasileiro***, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008.

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.