Estratégia
CONCURSOS

# Aul

Conhecimentos Específicos p/ IFRR (Professor - Administração) Com Videoaulas - Pós-Edital

Professor: Rodrigo Rennó

# Aula Demonstrativa: Teorias Administrativas

Olá pessoal, tudo bem?

Meu nome é Rodrigo Rennó e tenho o grande prazer de iniciar com vocês um curso de **Administração** para o concurso de **Professor de Administração da IFRR.**

Foi publicado o edital do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Roraima - IFRR. A prova será o no dia 15/12/2019, organizada pelo Instituto IDECAN.

**Irei trabalhar a teoria necessária e comentar centenas de questões para que você chegue pronto para o que "der e vier" no dia da prova!**

Não se preocupe, sei que você não tem apenas essa matéria para estudar. Minha proposta é trabalhar os tópicos na abrangência e profundidade necessárias, sem mais nem menos. Vamos fazer um estudo direcionado, **focando apenas no que a banca costuma cobrar!**

Tenho o hábito de escrever como se estivesse conversando com o aluno, portanto não estranhem o estilo "leve", pois acredito que fica mais fácil de passar o conteúdo, e, principalmente, mais agradável para vocês dominarem essa matéria.

Estarei junto a você, comentando os principais temas e as "pegadinhas" da banca, de modo que você, em pouco tempo, esteja preparado para dominar essa matéria.

Além disso, temos um fórum de dúvidas que você poderá interagir conosco e ver não só as suas, mas também as dúvidas dos colegas respondidas. **Tenho certeza de que esse curso fará a diferença na sua preparação!**

Antes de qualquer coisa, vou dizer um pouquinho sobre mim: como você, já fui concurseiro e disputei diversos concursos da área de Administração e sei como é encarar esse desafio.

Quando eu estudava para concursos, eu trabalhava durante o dia e tinha somente poucas horas para me dedicar aos estudos. Raramente, conseguia estudar mais de 3 horas por dia (só nos meus finais de semana conseguia dar um "gás" maior em algumas matérias).

Sei o que é chegar em casa cansado e enfrentar duras horas de estudo, abrindo mão do lazer e do convívio com a família. Por isso mesmo, tento montar um material mais leve e focado, sem "firulas" e temas que não costumam ser cobrados.

Sou professor de Administração especializado em concursos há muitos anos e tive o prazer de ajudar milhares de candidatos a atingir seu sonho: alcançar o objetivo de ser aprovado!

Atualmente, sou Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental no Ministério do Planejamento, tendo sido também Auditor de Controle Interno na Secretaria de Fazenda do Governo do Distrito Federal. Sou carioca e formado em Administração pela PUC do RJ, com Pós-Graduação em Gestão Administrativa.

Além disso, sou autor de três livros na área:




***Administração Geral para Concursos – 3° Edição***

Teoria e mais de 300 questões comentadas




***Administração Geral e Pública – Cespe/UnB***

Mais de 900 questões comentadas




***Administração de Recursos Materiais para Concursos*** - Teoria e mais de 370 questões comentadas

Tenho certeza de que esse material fará a diferença na sua preparação, e, além disso, estarei presente no fórum do curso, que vocês terão acesso exclusivo!

**Se aparecer uma dúvida qualquer estarei disponível para esclarecer de modo direto e individualizado.**

Aproveitando, te convido a dar uma olhada e se inscrever no meu canal do Youtube. Lá tenho muitas dicas e aulas gratuitas.

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

Os tópicos cobrados pela banca serão disponibilizados de acordo o cronograma abaixo:

**Aula 0**: Evolução histórica da Ciência Administrativa e seus conceitos. Teorias e abordagens da Administração: administração científica. Teoria clássica. Teoria da burocracia. Teoria neoclássica. Administração por objetivos. Teoria das relações humanas. Teoria estruturalista. Teoria comportamental. Teoria sistêmica. Teoria da contingência.

**Aula 1**: Gestão estratégica: planejamento estratégico. Pensamento estratégico. Etapas do planejamento. Escolas do planejamento. Construção de cenários. Balanced scorecard.

**Aula 2**: Estruturas organizacionais. Departamentalização e descentralização.

**Aula 3**: Novas abordagens da administração/organização, sistemas e métodos: Gestão por processos. Métodos e processos: análise administrativa.

**Aula 4**: Processo decisório.

**Aula 5**: Empreendedorismo.

**Aula 6**: Governança corporativa.

**Aula 7**: Qualidade total.

**Aula 8**: Políticas e práticas de gestão de pessoas.

**Aula 9**: Recrutamento e seleção.

**Aula 10**: Modelagem de cargos. Cargos e salários e benefícios. Aprendizagem, treinamento e desenvolvimento.

**Aula 11**: Avaliação de performance e competências.

**Aula 12**: Comportamento humano nas organizações: equipes de trabalho.

**Aula 13**: Higiene e segurança no trabalho. Qualidade de vida, saúde e ergonomia.

**Aula 14**: Comunicação.

**Aula 15**: Liderança.

**Aula 16**: Cultura organizacional.

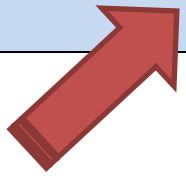
**Aula 17**: Conflito e negociação.

**Vamos então para o que interessa, não é mesmo?**

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

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

http://goo.gl/EUKHHs



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 estudar 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.

# Sumário

**Evolução das Teorias Administrativas ..... 7**
*A Administração Científica ..... 7*
Críticas à Administração Científica ..... 9
*A Teoria Clássica ..... 11*
*Burocracia ..... 15*
Disfunções da Burocracia ..... 19
*Teoria das Relações Humanas ..... 22*
*Teoria Neoclássica ..... 25*
*Teoria Estruturalista ..... 27*
*Teoria dos Sistemas ..... 29*
*Teoria Contingencial ..... 32*
Críticas à Teoria Contingencial ..... 34
Consequências no Mundo Atual ..... 34
**Resumo ..... 37**
**Questões Comentadas ..... 44**
**Lista de Questões Trabalhadas na Aula ..... 67**
**Gabarito ..... 79**
**Bibliografia ..... 79**

# EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

## A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

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

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

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

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

Mas existia um problema: os trabalhadores eram pouco capacitados. Em sua grande maioria, eram camponeses que tinham largado a vida no interior para buscar trabalho nas cidades. Muitos eram analfabetos. O trabalho era desgastante, braçal, e os desperdícios eram grandes, com pouca eficiência[1].

Um engenheiro, Frederick Taylor, começou a analisar esta situação e introduzir maior racionalidade e eficiência nas relações industriais. Seu livro, "*Princípios da Administração Científica*" de 1911, foi um marco no estudo da Administração[2].

Ele percebeu que existia uma grande falta de uniformidade nas formas de trabalho e nos métodos adotados. Cada setor utilizava uma maneira de fazer o trabalho e os supervisores não estudavam os melhores meios para realizar as tarefas[3].

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

---

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

[2] (Kwasnicka, 1989)

[3] (Andrade & Amboni, 2011)

[4] (Sobral & Peci, 2008)

Outra observação de Taylor foi a de que os funcionários, como recebiam um valor fixo por hora de trabalho, não se esforçavam[5]. A ideia de Taylor passou a ser de **pagar por produtividade** – ou por peça produzida.

Assim, Taylor dizia que um incentivo financeiro levava a uma maior motivação para o trabalho. É o que chamamos de abordagem ou conceito de "***homo economicus***" - a ideia de que a principal motivação de uma pessoa no trabalho seria a remuneração[6].

O objetivo da Administração Científica era, portanto, a melhoria da eficiência e da produtividade[7]. Após os estudos dos tempos e movimentos, todos os empregados eram ensinados a trabalhar da mesma forma – **padronização** – e passavam a receber por produtividade.

Os princípios básicos de Taylor eram os seguintes[8]:

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

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

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

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

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

---

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

[6] (Schemerhorn Jr., 2008)

[7] (Certo & Certo, 2006)

[8] (Kwasnicka, 1989)

[9] (Daft, 2005)

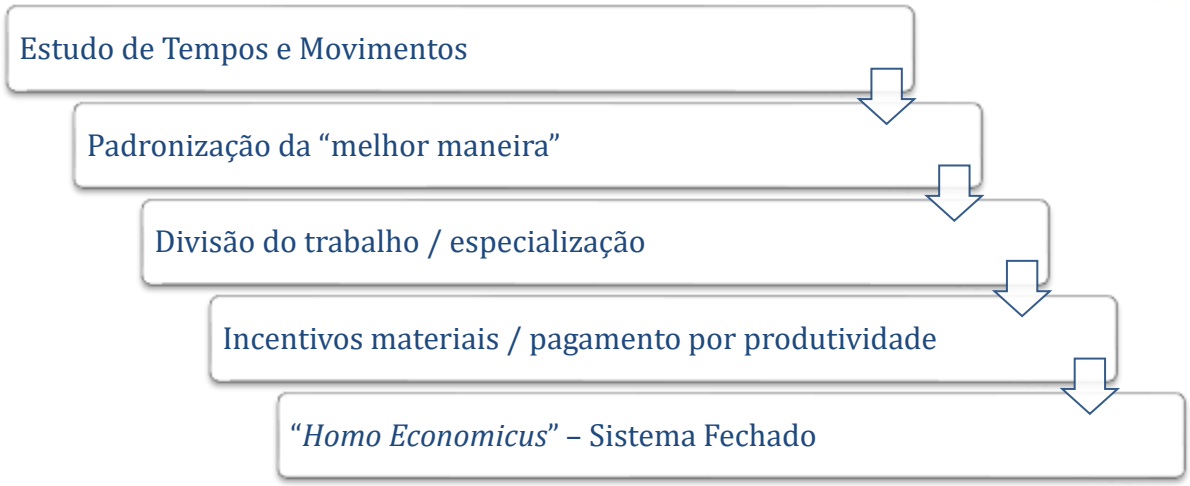



Figura 1 - Conceitos da Administração Científica

## Críticas à Administração Científica

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

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

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

Outro aspecto foi a visão incompleta da organização[10]. Taylor estava preocupado com a produção interna da empresa, seu funcionamento. Não tinha como preocupação seus aspectos externos, como: os concorrentes, o mercado de trabalho, os governos, dentre outros fatores que podem impactar a instituição.

Desta maneira, tinha uma abordagem conhecida atualmente como de "sistema fechado", voltada para dentro. Esta abordagem tem uma dificuldade em ver as inter-relações e as influências geradas no relacionamento com as demais organizações[11].

Deste modo, dentre as principais críticas à Administração Científica, temos[12]:

[10] (Kwasnicka, 1989)

[11] (Sobral & Peci, 2008)

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

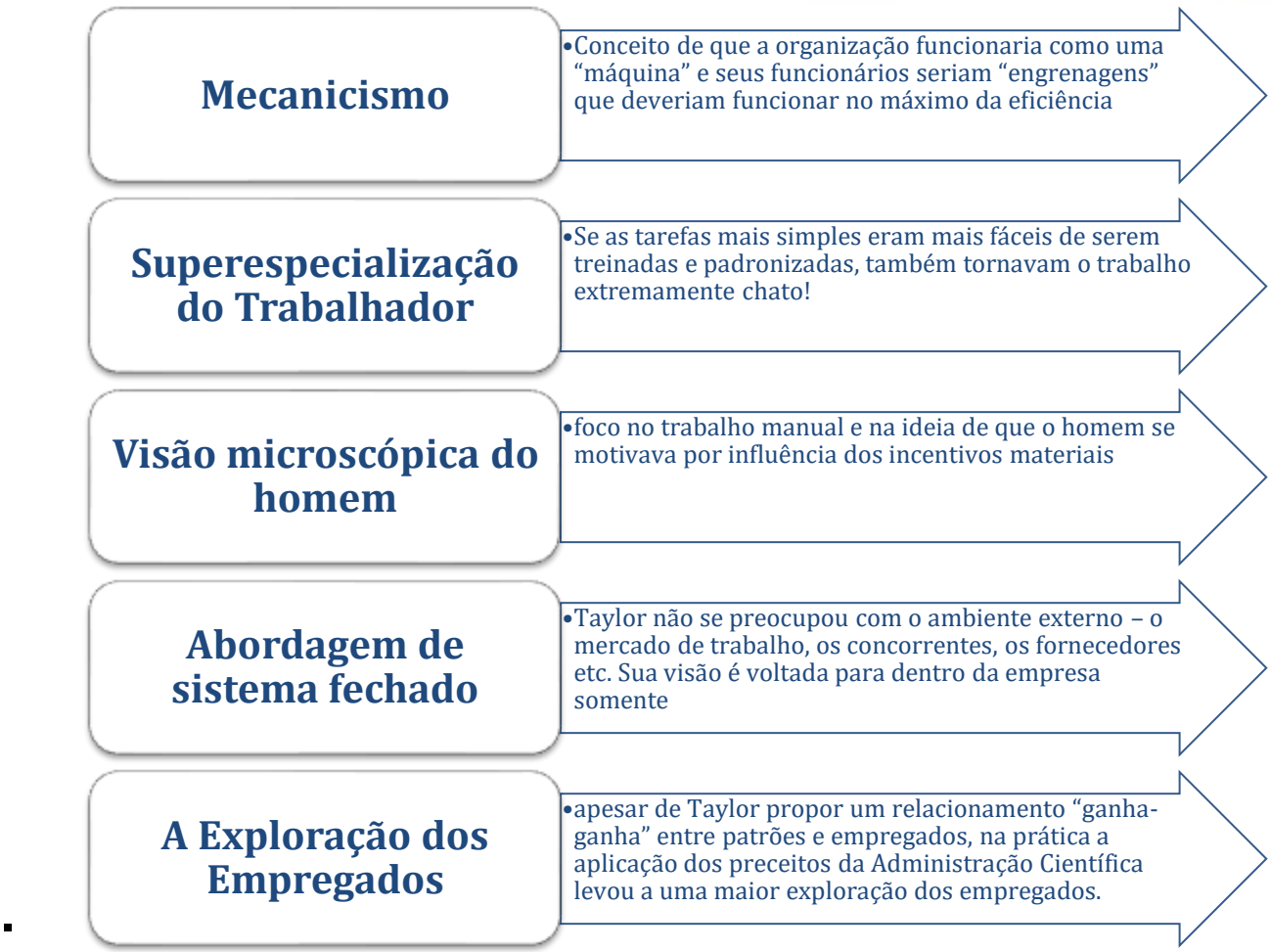



Figura 2 - Críticas à Administração Científica

HORA DE PRATICAR!

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

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

A) neoclássica.

B) clássica.

C) científica.

D) da burocracia.

E) das relações humanas.

**Comentários**

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

**Gabarito: letra C**

## A TEORIA CLÁSSICA

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

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

O contexto desta teoria clássica foi também o da industrialização e das mudanças nas relações de trabalho. Mas o foco foi outro! Se Taylor estava mais preocupado com a execução das tarefas, Fayol estava focado na estrutura organizacional[13].

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

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

Foi, portanto, um dos pioneiros no que se chamou de teóricos **fisiologistas** da administração. Assim, o escopo do trabalho do administrador foi bastante ampliado dentro da visão de Fayol[14].

Ele tinha uma visão mais abrangente das organizações. Ele descreveu seis funções empresariais que as instituições em geral devem conter. Estas seriam[15]:




**Figura 3 - Funções básicas da Organização**

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

Ele chamou o conjunto de atividades dos administradores de processo administrativo: as funções próprias de um administrador. De acordo com Fayol[16] elas são:

| Funções | Descrição |
|---|---|

[14] (Rennó, 2013)

[15] (Kwasnicka, 1989)

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

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

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

Outra contribuição importante foi a criação dos princípios da administração[17]. De acordo com ele, existem **quatorze princípios gerais** da administração[18]:

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

[17] (Certo & Certo, 2006)

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

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

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

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

A Teoria Clássica não se preocupou também com os aspectos ligados aos indivíduos. Aspectos como os de comunicação, de motivação, e de liderança foram pouco tratados[19]. Somente com a Teoria das Relações Humanas isto será melhor abordado.

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




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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

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

a) unidade de comando.

b) divisão do trabalho.

c) centralização.

d) cadeia escalar.

[19] (Certo & Certo, 2006)

e) equidade.

**Comentários**

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

**Gabarito: letra A**

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

**Comentários**

Para Fayol, as funções administrativas seriam as seguintes[20]:

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

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

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

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

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

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

**Gabarito: errada**

## BUROCRACIA

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

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

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

Desta maneira, Max Weber gerou esta teoria administrativa tendo como objetivo uma administração mais adequada aos novos desafios do Estado moderno e das grandes empresas, com o objetivo de combater o desperdício, a ineficiência e a corrupção[21].

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

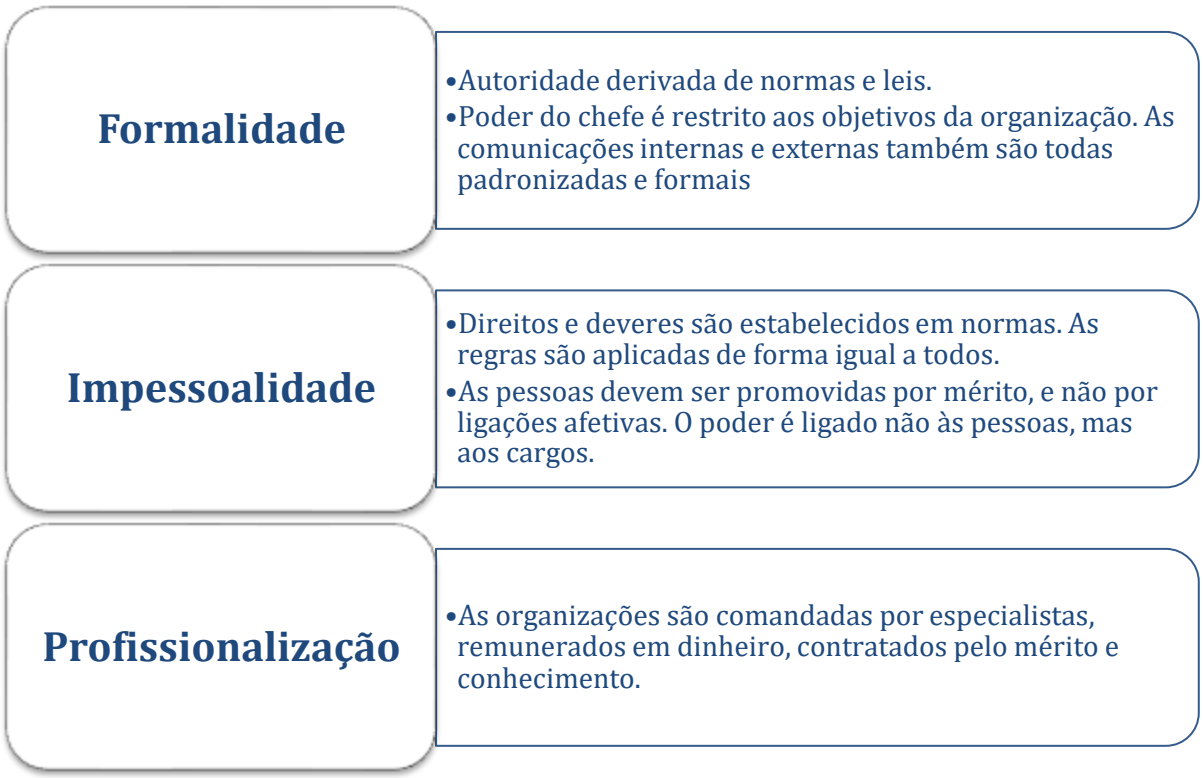



Figura 4 - Características da Burocracia

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

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

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

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

[21] (Rennó, 2013)

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

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

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

E a organização deve ser estruturada hierarquicamente, ou seja, cada nível tem a autoridade e a responsabilidade definidos em regras. Assim, seu superior tem o poder e a autoridade concedidos a ele por deter um cargo acima do seu. Desta maneira, o dever de obediência é relacionado ao cargo e não à pessoa[22].

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

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

[22] (Andrade & Amboni, 2011)

[23] (Andrade & Amboni, 2011)

| Dimensões Burocráticas | Características Básicas |
|---|---|
| Normas e Regulamentos | São regras gerais escritas, que determinam os procedimentos formais, e definem como a organização deve funcionar. |
| Divisão do Trabalho | É um instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau e determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo, assim, a eficiência da organização. Na organização burocrática, todo trabalho deve ser fracionado e segmentado. |
| Hierarquia da Autoridade | Objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização. As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide. |
| Relações Impessoais | A obediência é ao cargo, não à pessoa, de modo que a disciplina e as decisões não sofrem interferência alheia à racionalidade no alcance dos objetivos da organização. |
| Especialização da Administração | Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido. |

| | |
|---|---|
| Formalismo das Comunicações | Este procedimento objetiva adequar a documentação de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente. |
| Rotinas e Procedimentos | A burocracia estabelece que as regras e as normas técnicas sejam fixadas para cada cargo. O ocupante do cargo está sujeito às imposições da burocracia, não podendo agir de forma independente. |
| Profissionalização do Participante | Na organização burocrática, os participantes são profissionais pelos seguintes motivos: cada funcionário é um especialista no seu cargo; o funcionário é um ocupante do cargo, que é sua principal atividade; ele é escolhido por sua capacidade e competência técnica; seu tempo de permanência é indefinido; e ele é recompensado dentro da organização por sua competência, por meio de um plano de carreira. |
| Previsibilidade do Funcionamento | Todos os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos. Daí o caráter de previsibilidade do comportamento dos seus membros. A visão burocrática é de padronização, não havendo tratamento diferenciado. |
| Competência Técnica | A seleção para admissão do funcionário é baseado no mérito técnico, sem preferências pessoais. |

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

## Disfunções da Burocracia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Desta maneira, as principais disfunções da Burocracia são:

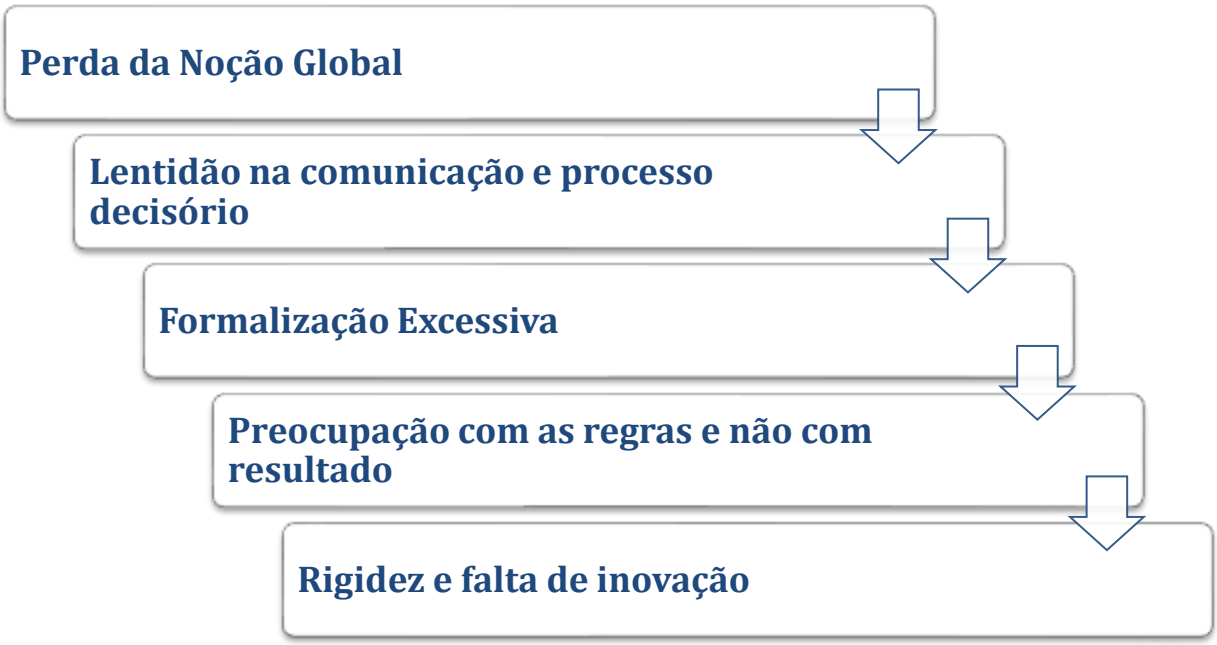



Figura 6 - disfunções da Burocracia




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

**Comentários:**

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

**Gabarito: Certo**.

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

Na frase acima Merton está se referindo à estrutura

a) burocrática.

b) de cooptação.

c) coercitiva.

d) ideológica.

e) moderna.

**Comentários**

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

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

**Gabarito: letra A**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: correta**

## TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

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

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

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

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

Desta maneira, a Teoria das Relações Humanas buscou o aumento da produtividade através de uma atenção especial às pessoas. A noção básica era a de que os gestores deveriam entender melhor seus funcionários e adaptar as organizações aos seus empregados. Com isso, alcançariam maiores resultados[24].

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

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

A surpresa da pesquisa foi a de que qualquer alteração (seja para aumentar a luminosidade ou diminuí-la) gerava um aumento no desempenho humano. O que ele percebeu foi que o que gerava motivação não era a iluminação, mas a atenção dos pesquisadores[25].

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

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

Este foi o nascimento do conceito de homem social[26], que seria condicionado pela interação entre os grupos, e impactado diretamente pelas relações entre os colegas de trabalho, o ambiente de trabalho e com as chefias.

As principais conclusões da pesquisa de Hawthorne, que descrevem as bases da Teoria das Relações Humanas, foram[27]:

---

[24] (Certo & Certo, 2006)

[25] (Daft, 2005)

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

[27] (Sobral & Peci, 2008)

| | |
|---|---|
| **A integração social afeta a produtividade** | •não é capacidade individual de cada funcionário o que define sua produtividade, e sim a sua capacidade social, sua integração no grupo |
| **O comportamento é determinado pelas regras do grupo** | •os funcionários não agem isoladamente ou no vácuo, mas como membros de um grupo |
| **As organizações são formadas por grupos informais e formais** | •volta-se o foco para os grupos que existem de modo informal na empresa e que não são relacionados aos cargos e funções |
| **A supervisão mais cooperativa aumenta produtividade** | •o supervisor mais eficaz é aquele que têm habilidade e capacidade de motivar e liderar seus funcionários em torno dos objetivos da empresa |
| **A autoridade do gerente deve se basear em competências sociais** | •O gerente deve ser capaz de interagir, motivar e comandar seus funcionários. Apenas ter conhecimento técnico dos métodos de produção não é mais visto como o bastante |

**Figura 7 - Características da Teoria das Relações Humanas**

Estas conclusões mudaram o foco do trabalho dos gestores: a necessidade de motivar e envolver os empregados passou a ser enfatizada. Um ambiente de trabalho mais ameno e um trabalho mais desafiador, mais gratificante, passou a ser demandado pelos funcionários[28].

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




[28] (Robbins & Coulter, 1998)

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

**Comentários:**

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

Os estudos de Hawthorne analisaram fatores que pudessem aumentar a produtividade dos trabalhadores[29]. Os autores concluíram que a produtividade era atrelada a um melhor tratamento dos funcionários, ao funcionamento dos grupos dentro das organizações e aos aspectos psicológicos dos trabalhadores.

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

**Gabarito: Errada**.

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

**Comentários**

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

**Gabarito: correta**

## TEORIA NEOCLÁSSICA

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

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

[29] (Daft, 2005)

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

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

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

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

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

Para Chiavenato, as principais características da Teoria Neoclássica são[31]:

| Características | Descrição |
|---|---|
| **A ênfase na prática da administração** | É uma teoria pragmática e que busca resultados concretos. Enfatiza aspectos instrumentais de administração, de forma a propor algo prático e palpável. |
| **Reafirmação relativa dos postulados clássicos** | Vários dos pressupostos clássicos são retomados e redimensionados, como: a estrutura de organização linear, funcional e linha-staff, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização, dentre outros. |
| **Ênfase nos princípios gerais de administração** | Os autores neoclássicos se preocupam em estabelecer os princípios gerais da Administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções. |

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

| | |
|---|---|
| **Ênfase nos objetivos e nos resultados** | Toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e atingir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. |
| **Ecletismo nos conceitos** | Os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes. |

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

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




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

**Comentários:**

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

**Gabarito: Errada**.

## TEORIA ESTRUTURALISTA

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

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

Como decorrência desta ideia de integrar as visões anteriores, um fator importante foi a busca de uma análise tanto da organização formal, que era enfatizada na teoria clássica, quanto da organização informal, presente na Teoria das Relações Humanas[32].

De acordo com Kwasnicka[33],

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

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

Assim, a teoria estaria integrando todas as teorias anteriores em apenas uma abordagem[34]. Um dos teóricos mais associados a esta teoria foi Amitai Etzione[35].

Essa foi a primeira abordagem que trouxe o conceito de sistema aberto como o "modo de operação" das organizações, buscando reduzir as limitações das outras teorias. De acordo com Gouldner, existiriam dois modelos de organizações: o modelo racional e o modelo natural de organização[36].

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

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

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

De acordo com estes autores, a sociedade moderna seria uma sociedade de organizações. O homem dependeria destas organizações para tudo e nestas cumpriria uma série de "papéis" diferentes[38].

---

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

[33] (Kwasnicka, 1989)

[34] (Lima, 2005)

[35] (Etzione) apud (Lima, 2005)

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

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

[38] (Presthus, 1965) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

## TEORIA DOS SISTEMAS

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

Seu precursor foi o biólogo Ludwig Von Bertalanffy[39]. A teoria se propõe a analisar as organizações sob a perspectiva do ambiente, das interações entre os sistemas (ou órgãos, empresas, etc.) e os conceitos de subsistemas (sistemas dentro de outros sistemas).

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

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

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

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

Afinal, um sistema seria[40],

> *"Um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas para alcançar um propósito ou objetivo"*

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

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

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

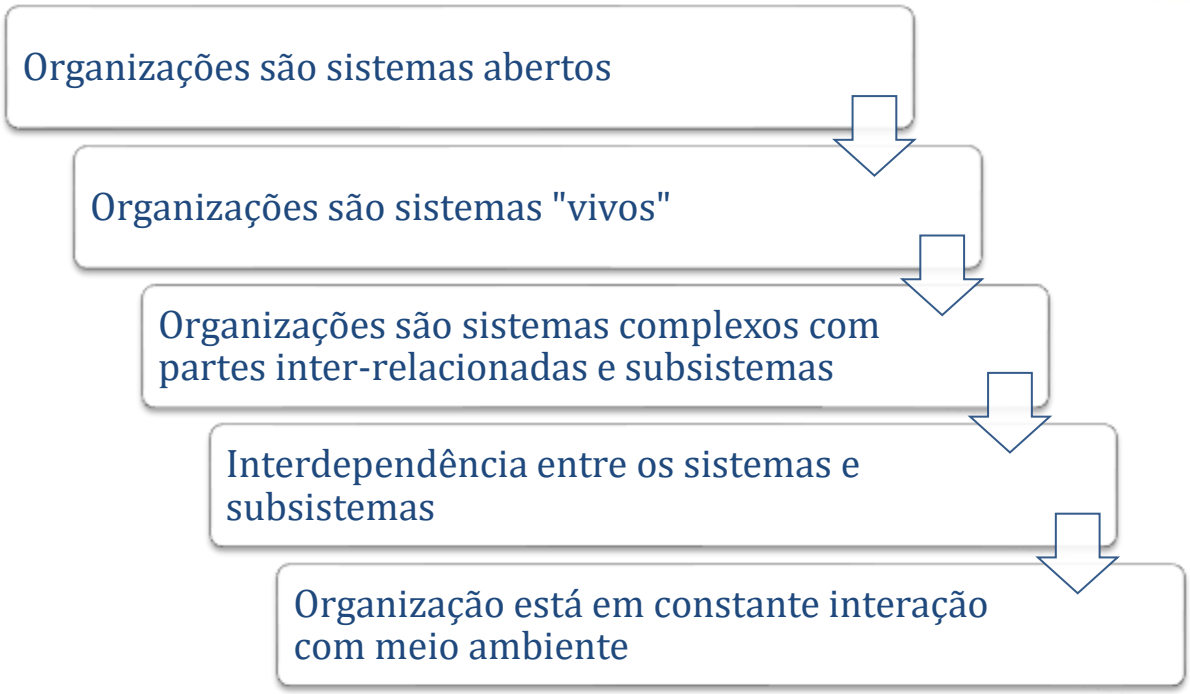



Figura 8 - Características da Teoria dos Sistemas

Os principais conceitos da teoria dos sistemas são:

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

Figura 9 - Conceitos da Teoria dos Sistemas




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

**Comentários:**

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

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

**Gabarito: Errada.**

**(FCC –SEFAZ-SP /FISCAL)** Em um sistema fechado, o estado inicial é determinado pelas condições iniciais. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o estado final também o será. Isto não é o que acontece nos sistemas abertos. Nos sistemas abertos, o mesmo estado final pode ser alcançado partindo de diferentes condições iniciais e por diferentes maneiras. Esta característica denomina-se

a) entropia negativa.

b) equifinalidade.

c) homeostase.

d) uniformidade de práticas.

e) ciclo de eventos.

**Comentários**

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

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

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

**Gabarito: letra B**

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

**Comentários**

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

**Gabarito: errada**

## TEORIA CONTINGENCIAL

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

De acordo com Carlisle[41],

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

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

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

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

[41] (Carlisle) apud (Kwasnicka, 1989)

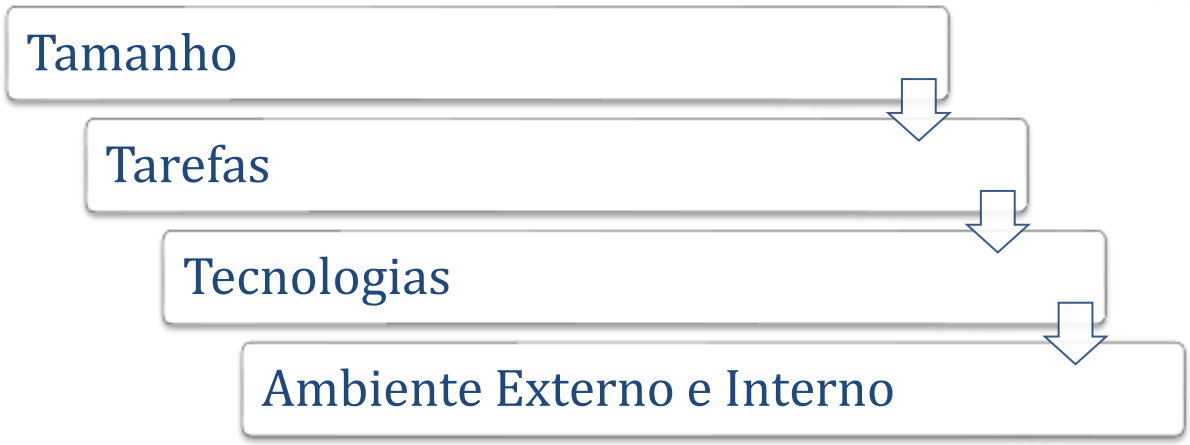



Figura 10 – Contingências principais

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

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

Os fatores internos da empresa seriam as variáveis dependentes do que viesse a ocorrer no ambiente externo, que seriam as variáveis independentes[42].

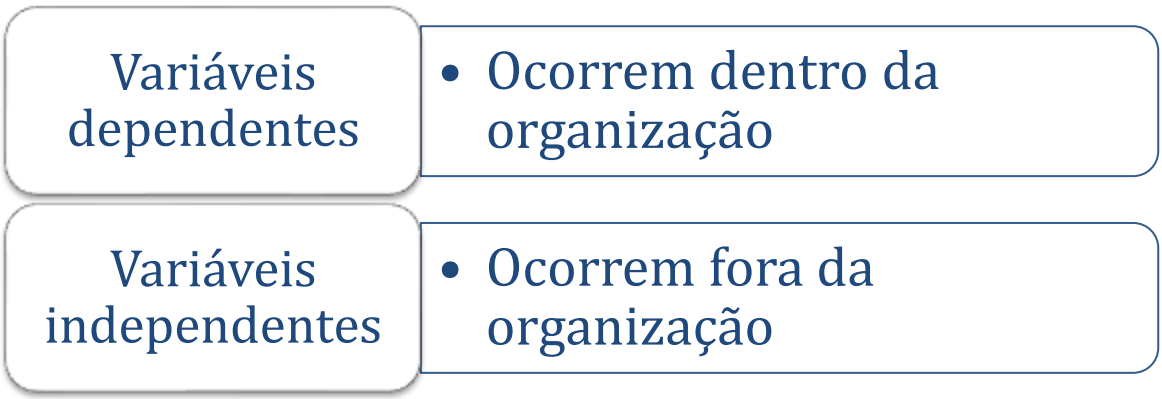



Figura 11 - Variáveis dependentes e independentes

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

O administrador deve buscar o constante ajuste entre sua organização e seu meio, suas contingências[43]. O "pano de fundo" da teoria da contingência é a de que o mundo é complexo. Não devemos nos ater a soluções universais, mas sim entender que cada situação pode merecer uma solução diferente.

[42] (Rennó, 2013)

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

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

## Críticas à Teoria Contingencial

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

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

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

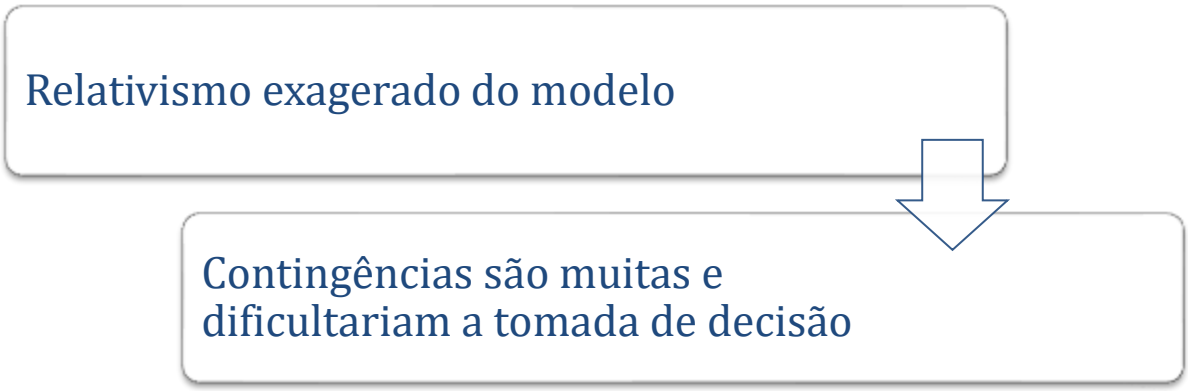



Figura 12 - Críticas à Teoria da Contingência

## Consequências no Mundo Atual

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

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

As organizações em rede são um exemplo das novas configurações que apareceram com base nestes conceitos. O ambiente seria uma rede formada por diversas organizações interligadas[44].

[44] (Motta & Vasconcelos, 2004)

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

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

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




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

**Comentários**

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

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

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

**Gabarito: errada**

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

a) características organizacionais.

b) interação entre si.

c) variáveis independentes.

d) variáveis dependentes.

e) sistema aberto.

**Comentários**

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

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

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

**Gabarito: letra C**

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

**Comentários**

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

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

**Gabarito: correta**

# RESUMO

## Evolução das Teorias Administrativas

### Administração Científica

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

### Críticas à Administração Científica

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

### Teoria Clássica

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

### Funções básicas da Organização

| | |
|---|---|
| **Técnica** | Que hoje é muito conhecida como área de produção, relaciona-se com aspectos de produção de bens e serviços |
| **Comercial** | Denominada nos dias de hoje função de Marketing, relaciona-se com a compra, venda e permuta dos bens produzidos e consumidos pela empresa |

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

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

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

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

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

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

## Burocracia

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

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

| | |
|---|---|
| **Formalidade** | Autoridade derivada de normas e leis.<br>Poder do chefe é restrito aos objetivos da organização. As comunicações internas e externas também são todas padronizadas e formais. |
| **Impessoalidade** | Direitos e deveres são estabelecidos em normas. As regras são aplicadas de forma igual a todos.<br>As pessoas devem ser promovidas por mérito, e não por ligações afetivas. |
| **Profissionalização** | As organizações são comandadas por especialistas, remunerados em dinheiro, contratados pelo mérito e conhecimento. |

- A meritocracia passa a ser enfatizada
- Cada funcionário seria treinado para exercer suas funções e remunerado em dinheiro
- Isonomia do tratamento
- A comunicação formal teria um papel de ajudar nesta impessoalidade
- A organização deve ser estruturada hierarquicamente

| Dimensões Burocráticas | Características Básicas |
|---|---|
| Normas e Regulamentos | São regras gerais escritas, que determinam os procedimentos formais, e definem como a organização deve funcionar. |
| Divisão do Trabalho | Na organização burocrática, todo trabalho deve ser fracionado e segmentado. |
| Hierarquia da Autoridade | As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide. |
| Relações Impessoais | A obediência é ao cargo, não à pessoa, de modo que a disciplina e as decisões não sofrem interferência alheia à racionalidade no alcance dos objetivos da organização. |

| | |
|---|---|
| Especialização da Administração | Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido. |
| Formalismo das Comunicações | Este procedimento objetiva adequar a documentação de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente. |
| Rotinas e Procedimentos | A burocracia estabelece que as regras e as normas técnicas sejam fixadas para cada cargo. |
| Profissionalização do Participante | Cada funcionário é um especialista no seu cargo; o funcionário é um ocupante do cargo, que é sua principal atividade; ele é escolhido por sua capacidade e competência técnica; seu tempo de permanência é indefinido; e ele é recompensado dentro da organização por sua competência, por meio de um plano de carreira. |
| Previsibilidade do Funcionamento | Todos os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos. |
| Competência Técnica | A seleção para admissão do funcionário é baseada no mérito técnico. |

**Disfunções da Burocracia**

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

**Teoria das Relações Humanas**

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

O principal autor deste movimento foi Elton Mayo.

**A Experiência de Hawthorne**

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

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

## Teoria Neoclássica

- Foi introduzido no Brasil por Chiavenato
- Essa teoria englobaria uma série de autores que apareceram após a segunda guerra mundial, buscando reagir contra a importância dada naquela época para as ciências do comportamento
- A Teoria Neoclássica retoma vários dos princípios da Teoria Clássica
- **Fez** uma "releitura" dessas funções e propôs novas funções, hoje conhecidas como o processo administrativo.
- Outro conceito importante para os autores neoclássicos é o de eficiência e o da eficácia. Para eles, toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, de modo simultâneo.

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

## Teoria Estruturalista

Apareceu como uma crítica às demais teorias anteriores.

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

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

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

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

## Teoria dos Sistemas

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

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

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

## Principais Conceitos da Teoria dos Sistemas

| | |
|---|---|
| **Entrada** | Se relaciona com tudo o que o sistema recebe do ambiente externo para poder funcionar |
| **Saída** | É o que o sistema produz |
| **Feedback** | Retroalimentação, controle dos resultados |
| **Sinergia** | O todo é maior do que a soma das partes |
| **Holismo** | O sistema é um todo. Mudança em uma parte afeta as outras partes |
| **Homeostase** | O sistema busca o equilíbrio |
| **Equifinalidade** | Objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, não existe um único modo |

| | |
|---|---|
| **Entropia** | Tendência de qualquer sistema de se desintegrar |
| **Entropia Negativa** | Recarga de "energia" e recursos no sistema, evitando a desintegração |
| **Caixa Preta** | Se relaciona com um sistema em que o "interior" não é facilmente acessível |

## Teoria Contingencial

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

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

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

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

## Críticas à Teoria Contingencial

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

## Consequências no Mundo Atual

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

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

# QUESTÕES COMENTADAS

**1. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)**

Segundo Fayol, quais são as funções da atividade administrativa que constituem o processo administrativo?

a) Prever, organizar, comandar, coordenar, controlar.

b) Prever, organizar, executar, coordenar, controlar.

c) Antecipar, organizar, executar, desestruturar, descontrolar.

d) Antecipar, organizar, obedecer, coordenar, controlar.

e) Prever, organizar, obedecer, desestruturar, controlar.

**Comentários:**

Fayol chamou o conjunto de atividades dos administradores de processo administrativo: as funções próprias de um administrador. De acordo com Fayol[45] elas são:

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

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

**Gabarito: A**

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

**2. (FUNRIO – ALERR – ADMINISTRADOR - 2018)**

A Administração Científica constitui a primeira teoria administrativa e tem como uma de suas características a/o

(A) ênfase na estrutura.

(B) foco nos processos internos.

(C) ênfase nas pessoas.

(D) estudo de tempos e movimentos.

**Comentários**

A ênfase na estrutura se deu com a teoria clássica de Fayol, não na Administração Científica de Taylor, que focava nas atividades e tarefas. Já a ênfase nas pessoas ocorreu com a Teoria das Relações Humanas de Mayo.

O estudo de tempos e movimentos tinha como objetivo determinar o melhor procedimento para executar uma atividade, com a devida padronização posterior.

**Gabarito: letra D**

---

**3. (FUMARC – CEMIG – ANALISTA - 2018)**

A divisão do trabalho e especialização do operário surgiu como decorrência do estudo de tempos e movimentos. Essa especialização – limitação de cada operário à execução de uma única tarefa contínua repetitiva – encontrou como sua principal base de aplicação a

(A) atividade diferenciada.

(B) linha de montagem.

(C) prototipação industrial.

(D) representação gráfica das atividades.

**Comentários**

A divisão do trabalho foi a base da construção da linha de montagem. Cada trabalhador se especializava em uma parte do trabalho e assim que terminava sua parcela, passava o produto em montagem para o colega do lado.

A letra A não está relacionada com o estudo de tempos e movimentos e a linha de montagem. Já a prototipação industrial é a criação de modelos de novos produtos. Sem relação com a divisão do trabalho.

Finalmente, a letra D está associada ao fluxograma.

**Gabarito: letra B**

---

**4. (FUNRIO – ALERR – ADMINISTRADOR - 2018)**

Um dos princípios gerais da Administração que, segundo Fayol, consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência, é a

(A) autoridade e responsabilidade.

(B) divisão do trabalho.

(C) disciplina.

(D) unidade de comando.

**Comentários**

De acordo com Fayol, existem **quatorze princípios gerais** da administração[46]:

**15) Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;**

16) **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;

17) **Disciplina**: depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos;

18) **Unidade de comando**: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;

19) **Unidade de direção**: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo;

20) **Subordinação dos interesses individuais aos gerais**;

21) **Remuneração do pessoal**: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição;

22) **Centralização**: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;

23) **Cadeia escalar**: linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo da hierarquia;

24) **Ordem**: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;

25) **Equidade**: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade dos empregados;

26) **Estabilidade do pessoal**: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;

27) **Iniciativa**: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso;

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

Vejam que a alternativa correta é mesmo a letra B.

**Gabarito: letra B**

---

**5. (FGV – CGM-NITEROI – ANALISTA - 2018)**

---

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

Um empresário do setor de commodities, após participar de um workshop sobre gestão, decide aplicar uma política salarial em sua empresa pela qual todos receberiam um salário base mais uma comissão em função da produtividade, pautando-se na ideia de que os esforços são exclusivamente relacionados aos incentivos financeiros.

Esse entendimento do empresário tem influência da

(A) abordagem clássica, remetendo ao conceito do homo economicus.

(B) abordagem sistêmica, a qual considera a interação do homem com os fatores extrínsecos.

(C) abordagem contingencial, enfatizando a dependência entre a estrutura organizacional e o ambiente no qual está inserida.

(D) abordagem estruturalista, priorizando a eficácia à forma.

(E) abordagem humanística, ressaltando as necessidades básicas do ser humano associadas às finanças.

**Comentários**

O conceito de que um incentivo financeiro levava a uma maior motivação para o trabalho estava presente tanto na Administração Científica quanto na Teoria Clássica. É o que chamamos de abordagem ou conceito de "***homo economicus***" - a ideia de que a principal motivação de uma pessoa no trabalho seria a remuneração[47].

**Gabarito: letra A**

---

**6. (FUNCAB – ANS – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2016)**

Teve o mérito de demonstrar que a recompensa salarial - mesmo quando efetuada em bases justas ou generosas - não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Esse contexto está associado à:

(A) Teoria Clássica - Henri Fayol.

(B) Escola da Administração Científica - Henry Ford.

(C) Experiência de Hawthorne - Elton Mayo.

(D) Escola da Administração Científica - Frederick Taylor.

(E) Abordagem Contingencial - Tom Burns.

**Comentários**

Tanto a escola da Administração Científica (Taylor), quanto a Teoria Clássica (Fayol) tinham o conceito de "*homo economicus*" como um dos seus pilares. Ou seja, viam as recompensas salariais como um fator decisivo para a produtividade e a satisfação do trabalhador.

---

[47] (Schemerhorn Jr., 2008)

Somente com o trabalho de Elton Mayo, ocorrido em Hawthorne, que o foco passa para o funcionamento dos grupos, para os aspectos psicológicos. O trabalho de Tom Burns, junto com seu parceiro Stalker (organizações mecanicistas e orgânicas), foi importante mesmo para a Teoria Contingencial. Entretanto, esse estudo ocorreu muito após o trabalho de Mayo.

**Gabarito: letra C**

---

**7. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)**

Os desafios de eficiência e escala impostos pela consolidação do processo de industrialização ao final do século XIX tiveram como resposta a sistematização de um conjunto de técnicas e procedimentos de gestão, posteriormente denominado pelos historiadores econômicos como escola clássica de administração. Em sua corrente da administração científica, teve como característica:

(A) estudar os movimentos necessários para a execução de uma tarefa com o intuito de simplificá-los e reduzi-los ao mínimo;

(B) enxergar o trabalhador como um ser humano e buscar motivá-lo com incentivos fisiológicos;

(C) incentivar maior participação dos funcionários no processo decisório da empresa;

(D) controlar as atividades da empresa de modo que os erros fossem previstos e as ações corretivas tomadas, evitando o desperdício;

(E) promover uma sinergia entre atividades da empresa e o ambiente externo.

**Comentários**

A letra A está correta e adequada ao que Taylor pregava na sua teoria científica. Em seu "**Estudo de Tempos e Movimentos**", em que buscava a estudar todos os movimentos executados pelos empregados, com os tempos que levavam cada tarefa, de modo a determinar a "melhor maneira" (the one best way) de executar cada atividade.

Já a letra B está incorreta, pois o foco desta teoria não estava no ser humano, ou seja, não era uma teoria voltada para o estudo das motivações e necessidades pessoais.

A letra C também está errada. O processo decisório não deveria ser descentralizado, de acordo com Taylor. A letra D não está de todo errada, mas o foco não era o controle, mas a padronização do trabalho.

Finalmente, a letra E não está associada à teoria cientifica, mas sim utiliza conceitos da teoria dos sistemas.

**Gabarito: letra A**

---

**8. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE – 2014)**

Maria trabalha em uma empresa na qual o presidente é responsável pela tomada de decisões. O gerente delega pouco de suas ações. Maria é especialista na função que exerce e tem suas atribuições muito bem definidas. Maria trabalha numa organização do tipo:

(A) orgânica;

(B) sistêmica;

(C) burocrática;

(D) paralela;

(E) solidária.

**Comentários**

A letra A não pode ser a nossa alternativa correta. Uma organização orgânica é flexível, com alta capacidade de adaptar-se ao meio ambiente. Não condiz com um chefe centralizador, que não sabe delegar. Seus funcionários devem ser multifacetados, generalistas, e não especialistas.

A letra B também não está correta, pois uma organização com base na teoria dos sistemas, do mesmo modo que as organizações orgânicas, não costuma ter funcionários com funções "muito bem definidas".

Já a letra C está certa. Uma organização burocrática costuma ter processos decisórios focados na cúpula da organização e funcionários especialistas em suas funções. A especialização é uma consequência da profissionalização, um dos tripés da teoria burocrática.

As letras D e E não fazem nenhum sentido, pois não representam tipos de organização.

**Gabarito: letra C**

---

**9. (FUNCAB – INCA – TECNOLOGISTA – 2014)**

O estudo nas organizações que constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas foi a teoria:

a) das lideranças.

b) de traços de personalidade.

c) das comunicações

d) clássica.

e) das relações humanas.

**Comentários**

A teoria de administração que primeiro trouxe a preocupação com o estudo da importância da liderança para o bom funcionamento das instituições foi a Teoria das Relações Humanas.

**Gabarito: letra E**

---

**10. (FUNDATEC – CREA-PR – ADMINISTRADOR – 2013)**

Taylor desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, cuja preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional (ADAPTADA).

**Comentários**

Perfeito. Taylor estava preocupado com a produtividade dos trabalhadores na indústria. Com seus estudos, enfatizou o aumento da eficiência destes trabalhadores (estudos de tempos e movimentos) no que depois ficou conhecida como Escola da Administração Científica.

**Gabarito: correta**

---

**11. (FUNDATEC – CREA-PR – ADMINISTRADOR – 2013)**

A Teoria das Relações Humanas, movimento fundado por Elton Mayo, preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada (ADAPTADA).

**Comentários**

A afirmativa está correta. Elton Mayo focou seus estudos no profissional, no ser humano, dentro do ambiente de trabalho. Quando iniciou seus estudos, as pessoas encaravam um ambiente de trabalho "carregado", com um relacionamento difícil e conflituoso entre funcionários e supervisores.

Ele buscou o aumento da produtividade através de uma atenção especial às pessoas.

**Gabarito: correta.**

---

**12. (AOCP – TCE-PA - AUDITOR - 2012)**

Desde o início do Século XX, com a ampliação da esfera de atuação do Estado, tem-se desenvolvido diferentes teorias para estimular a eficiência do aparelho público. Entre elas, encontra-se a contribuição de Max Weber. Assinale a alternativa INCORRETA quanto aos aspectos enfatizados nos estudos de Weber.

a) Racionalidade.

b) Divisão especializada de tarefas.

c) Eficiência.

d) Centralização de recursos e competências.

e) Regras impessoais de conduta.

**Comentários:**

A única alternativa que não está alinhada ao modelo ideal de burocracia é a letra D, pois Weber não menciona a centralização de recursos ou competências em nenhum momento.

Veja abaixo, em resumo, as **dimensões da Burocracia**[48]**:**

[48] (Andrade & Amboni, 2011)

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

| | |
|---|---|
| Previsibilidade do Funcionamento | Todos os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos. Daí o caráter de previsibilidade do comportamento dos seus membros. A visão burocrática é de padronização, não havendo tratamento diferenciado. |
| Competência Técnica | A seleção para admissão do funcionário é baseado no mérito técnico, sem preferências pessoais. |

Figura 13 - Dimensões da Burocracia. Adaptado de: (Andrade & Amboni, 2011)

**Gabarito: D**

---

**13. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)**

Com relação à teoria contingencial, analise as afirmativas a seguir.

I. As organizações possuem natureza sistêmica.

II. Existem princípios universais de administração.

III. As características ambientais condicionam o ambiente organizacional.

Assinale:

(A) se somente a afirmativa I estiver correta.

(B) se somente a afirmativa II estiver correta.

(C) se somente a afirmativa III estiver correta.

(D) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.

(E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentários

A primeira afirmativa está perfeita, pois a teoria contingencial se apoia na teoria dos sistemas. Já a segunda afirmativa está incorreta. A teoria contingencial acredita que não existem princípios universais na administração, ou seja, de que possa existir uma fórmula ou estratégia que sirva para todas as organizações.

Entretanto, a terceira frase está correta.

**Gabarito: letra D**

---

**14. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2010)**

Com relação às abordagens contingenciais da eficácia organizacional, analise as afirmativas a seguir.

I. A responsabilidade social é um indicador da abordagem de metas.

II. A forte cultura corporativa é um indicador da abordagem baseada em recursos.

III. A habilidade dos gerentes no uso de recursos tangíveis é um indicador da abordagem do processo interno.

Assinale:

(A) se somente a afirmativa I estiver correta.

(B) se somente a afirmativa II estiver correta.

(C) se somente a afirmativa III estiver correta.

(D) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.

(E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**Comentários**

De acordo com Daft, existem abordagens contingenciais da eficácia: a de metas, a do processo interno e a baseada em recursos. Uma abordagem de metas seriam indicadores que mediriam produtos ou impactos gerados pela organização.

Um destes impactos poderia ser a responsabilidade social (como o número de comunidades carentes assistidas, etc.). Assim, a primeira frase está correta. Já a segunda não faz sentido, pois a cultura não pode ser considerada um recurso, pois não é tangível. São valores, normas e costumes arraigados na organização. Esta poderia ser uma abordagem de processo interno.

A terceira frase também foi invertida pela banca, pois a gestão de recursos seria, obviamente, uma abordagem baseada em recursos, e não de processo interno.

**Gabarito: letra A**

---

**15. (FUNIVERSA – MTUR – ADMINISTRADOR – 2010)**

Assinale a alternativa que apresenta uma das diferenças entre as teorias clássicas e as das relações humanas.

a) A estrutura das teorias das relações humanas era mecanicista e impessoal.

b) O comportamento na organização, segundo as teorias clássicas, era produto de sentimentos e atitudes.

c) O foco estudado nas teorias clássicas foi o trabalho e as necessidades econômicas dos trabalhadores.

d) A ênfase na segurança pessoal e nas necessidades sociais dos trabalhadores para o alcance das metas organizacionais foi analisada nas teorias clássicas da administração.

e) Empregados felizes, que buscavam produzir mais, foram resultados obtidos nas teorias clássicas da administração.

**Comentários**

A Teoria das Relações Humanas não era impessoal, pelo contrário. Nesta teoria é que apareceu a preocupação com as pessoas no contexto do trabalho.

Já a segunda frase inverteu o conceito, pois esta era uma preocupação da Teoria das Relações Humanas, não das teorias clássicas. Já a letra C está perfeita e é o nosso gabarito.

Entretanto, a letra D também inverteu o conceito, pois esta ênfase apareceu na Teoria das Relações Humanas. O mesmo ocorre na letra E.

**Gabarito: letra C.**

---

**16. (CESGRANRIO – FUNASA - ADMINISTRADOR – 2009)**

Uma das principais características das organizações é sua capacidade de perseguir permanentemente "um equilíbrio dinâmico", a partir da capacidade dos sistemas manterem certas variáveis dentro de limites, ainda que estímulos externos as forcem a assumir valores que ultrapassem estes limites. Nesta perspectiva, ocorrem ações de autorregulação ou autocontrole que conduzem à tendência dos sistemas à adaptação, em busca de equilíbrio interno, face às mudanças externas do meio ambiente. Esta característica é denominada

A) entropia.

B) feedback.

C) homeostase.

D) morfogênese.

E) entropia negativa.

**Comentários**

O conceito da teoria de sistemas que se relaciona com a característica de um sistema buscar o seu equilíbrio é a homeostase. Como exemplo de homeostase, podemos citar o fato de suarmos quando estamos com calor, pois nosso corpo busca reduzir a temperatura.

**Gabarito: letra C**

---

**17. (FUNDATEC – SEFAZ/RS – AFTE – 2009)**

Para Max Weber, as principais características do tipo ideal de burocracia são:

I - Formalidade.

II - Impessoalidade.

III - Profissionalismo.

Quais estão corretas?

A) Apenas I.

B) Apenas I e II.

C) Apenas I e III.

D) Apenas II e III.

E) I, II e III.

**Comentários**

De acordo com Max Weber, as principais caraterísticas do tipo ideal de burocracia são: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

**Gabarito: letra E**

---

**18. (FGV – TCM/RJ – AUDITOR - 2008)**

Com relação ao Modelo Contingencial de Administração, é correto afirmar que:

(A) quanto mais estável o ambiente em que estiver inserida a organização, é mais adequado o uso de um modelo orgânico de estrutura.

(B) a Escola Contingencial prevê a existência de uma forma única e correta de administrar.

(C) quanto à gestão de pessoas, o Modelo Contingencial preconiza que a gestão descentralizada, participativa e flexível é sempre o que traz melhores resultados.

(D) a tecnologia e o ambiente condicionam a forma de gerir a organização.

(E) a Escola Contingencial previa a organização de estruturas rígidas com base na meritocracia.

**Comentários**

A letra A está incorreta, pois um modelo orgânico é mais adequado a empresas em ambientes dinâmicos (com muita incerteza e instabilidade). O modelo mecanicista é o que se adapta melhor a empresas em ambientes estáveis.

A letra B também está errada, pois a escola contingencial prega exatamente o contrário – de que não existe forma única de se administrar. Do mesmo modo, a letra C está errada. Para a teoria contingencial, não existe fórmula que funcione sempre.

A letra D está correta e é o nosso gabarito. Entretanto, a letra E está errada, pois a escola contingencial prega o uso de estruturas flexíveis.

**Gabarito: letra D**

---

**19. (CESGRANRIO – BNDES - ADMINISTRAÇÃO – 2008)**

Desde os primórdios da administração, especificamente da administração científica de Taylor, as organizações tiveram que se adaptar a movimentos de constantes flutuações em suas gestões. Em seu "estudo de tempos e movimentos", Taylor analisava as unidades básicas de trabalho de cada indivíduo. Partindo-se dessa premissa, a validade dos estudos de tempos e movimentos se dá pela

(A) observação das ações e da forma como elas são executadas na produção.

(B) complementação de tarefas, verificando as que são adequadas às novas realidades da empresa.

(C) implementação de novas técnicas de trabalho na produção.

(D) participação ativa de cada funcionário no processo produtivo.

(E) combinação de valores individuais no processo produtivo.

**Comentários**

Taylor analisava cientificamente cada movimento dos funcionários na execução de uma tarefa. Isto o possibilitava "construir" um modo de trabalho que poupasse tempo e esforço dos trabalhadores. Assim, a letra A está correta e é o nosso gabarito.

**Gabarito: letra A**

---

**20. (FGV – MINC – ANALISTA ADM - 2006)**

O modelo de administração pública e consequentemente de formulação de políticas públicas é fortemente influenciado pelas diferentes correntes de pensamento dentro da administração. Dentro dessa visão, analise as alternativas a seguir:

I. A abordagem clássica da administração tem como um dos seus maiores expoentes os trabalhos de Taylor. A preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional com um modelo que dava atenção ao método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa e para o tempo-padrão determinado para tal.

II. A abordagem clássica recebe o nome de teoria da máquina por considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico. Outro aspecto é o racionalismo dessa abordagem, que visa à eficiência do ponto de vista técnico e econômico.

III. A abordagem humanística da administração tem uma forte influência das ciências sociais, principalmente da psicologia. A ideia por trás dessa abordagem era analisar a adaptação do trabalhador ao trabalho e ao mesmo tempo atender às necessidades individuais e sociais do trabalhador.

Assinale:

(A) se somente a afirmativa I estiver correta.

(B) se somente a afirmativa II estiver correta.

(C) se somente a afirmativa III estiver correta.

(D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

(E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**Comentários**

Esta questão é boa para vermos as definições destas três teorias segundo a FGV. As três afirmativas estão corretas.

**Gabarito: letra E**

---

**21. (FCC – PREF-RECIFE - ANALISTA - 2019)**

A evolução do pensamento administrativo ensejou sucessão de diferentes abordagens da teoria das organizações, incluindo a abordagem contingencial, a qual, entre outros aspectos, sustenta que

(A) a estabilidade de uma organização depende da existência de uma linha única de comando, partindo do principal executivo e alcançando todos os seus colaboradores.

(B) a organização deve ser mutável, prescindindo de estrutura, de forma que possa enfrentar diferentes cenários que se apresentem em determinado horizonte de tempo.

(C) a estrutura é prevalente sobre as relações organizacionais e estas, por seu turno, são contingentes e dependem das circunstâncias verificadas em dado momento.

(D) a estrutura adotada pela organização é uma mera decorrência das relações hierárquicas já estabelecidas, sendo contingente e não prevalente.

(E) existem sempre várias alternativas para a estrutura a ser adotada pela organização e a mais adequada é aquela que se adapta a diversos fatores, como o ambiente em que se encontra.

**Comentários**

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

De acordo com Carlisle[49],

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

A letra A está errada porque a teoria contingencial não está alinhada com a cadeia de comando. Já a letra B é absurda, pois não prescindimos de uma estrutura. A letra C faz uma confusão com os conceitos e está errada.

A letra D está também errada. A estrutura a ser escolhida vai depender da situação, das contingências. Finalmente, a letra E está perfeita.

**Gabarito: letra E**

---

**22. (FCC – TRF-3° REGIÃO – ANALISTA – 2016)**

Considere os dois agrupamentos abaixo, referentes às Teorias da Administração e os resultados esperados da aplicação de suas teorias.

I. Administração Científica.

[49] (Carlisle) apud (Kwasnicka, 1989)

II. Neoclássica.

III. Relações Humanas.

a. Satisfação do operário.

b. Eficiência e eficácia.

c. Máxima eficiência.

A correlação correta dos dois agrupamentos é:

A) Ic; IIa; IIIb.

B) Ib; IIa; IIIc.

C) Ia; IIc; IIIb.

D) Ib; IIc; IIIa.

E) Ic; IIb; IIIa.

**Comentários:**

A Administração Científica estava voltada para a execução das tarefas da melhor maneira possível. Assim, podemos associá-la com a máxima eficiência.

Já para os autores neoclássicos, temos um conceito importante que é o de eficiência e eficácia. Para eles, toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, de modo simultâneo.

Finalmente, a Teoria das Relações Humanas está mesmo voltada para a satisfação dos empregados.

**Gabarito: letra E**

---

**23. (FCC – MANAUSPREV – TÉCNICO – 2015)**

Ora, entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre o método mais rápido e o instrumento melhor que os demais. Estes métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados bem como aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso, juntamente com acurado e minucioso estudo do tempo. Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos pelos científicos, em todas as artes mecânicas. O excerto acima se refere, respectivamente, à escola e ao autor:

A) Sistêmica - Bertalanffy.

B) Japonesa - Deming.

C) Neoclássica - Drucker.

D) Clássica - Taylor.

E) Comportamental - Fayol.

**Comentários**

Essa questão foi bem polêmica. O texto do enunciado em si não deixa dúvidas: trata-se de uma descrição acurada do trabalho desenvolvido por Frederick Taylor em sua Teoria da Administração Científica.

O problema é que a banca associa o trabalho dele à "escola clássica". Sua Teoria é classificada dentro da abordagem (e não escola) clássica. Creio que muitos candidatos acabaram acertando essa questão por eliminação, mas mesmo assim muitos recorreram da questão, sem sucesso.

**Gabarito: letra D**

---

**24. (FCC – TCE-CE – TÉCNICO – 2015)**

Considere:

A redução dos trâmites necessários para exportações e importações entrou no rol das reformas que o Ministério da Fazenda está desenvolvendo para elevar a competitividade do Brasil e aumentar o crescimento da economia. Uma pesquisa mostra que o exportador precisa preencher o CNPJ em 17 documentos diferentes e a nomenclatura da mercadoria deve ser registrada em 13 papéis oficiais. Ao todo, há 27 órgãos que tratam de exportações e boa parte deles tem exigências semelhantes, o que faz com que o empresário tenha que repetir procedimentos para fazer uma única transação. Isso gera custo elevado para as companhias exportadoras. Estudo feito pelo professor Lucas Ferraz a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI) indica que, se o tempo necessário para apresentar documentos cair dos 13 dias atuais para 8 dias, a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) pode chegar a 1,19%, o que equivaleria a US$ 23,8 bilhões, em 2016. (BASILE, Juliano. Para estimular crescimento, Fazenda quer menos burocracia na exportação. Valor Econômico, 23/04/2015)

Com base no fragmento de texto acima e na literatura sobre Administração burocrática, considere as afirmações a seguir:

I. O fornecimento de informações precisas e detalhadas, inclusive para mais de um órgão, garante o controle dos procedimentos e o cumprimento das regras e legislações, gerando a segurança necessária para aumentar a competitividade dos exportadores e importadores brasileiros.

II. O excesso de procedimentos constitui obstáculo à eficiência da economia brasileira.

III. O excesso de trâmites, uma das disfunções do modelo burocrático, aumenta os custos, reduzindo a competitividade do setor de exportação brasileiro.

Está correto o que se afirma em

A) I, apenas.

B) II e III, apenas.

C) I e II, apenas.

D) III, apenas.

E) I, II e III

**Comentários**

O fornecimento das mesmas informações para diversos órgãos de governo apenas gera papelada desnecessária. Não aumenta a competitividade da economia, mas sim diminui. Esta frase mostra um dos problemas do modelo burocrático. Assim, a primeira frase está errada.

Já a segunda frase está perfeita. O foco nos procedimentos gera um relacionamento difícil entre a sociedade e o Estado. Muito tempo e energia é gasto com controles desnecessários. Pelo mesmo motivo, a terceira frase está correta.

**Gabarito: letra B**

---

**25. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

Nas Teorias da Administração, o Homo Economicus pode ser interpretado como Homem Operacional, pois é considerado como sendo um recurso a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. Uma alternativa a este tipo de "homem" foi sugerida pela primeira vez a partir dos estudos de Hawthorne, que o considerava mais complexo do que supunham os teóricos clássicos, e pode ser chamado de Homem

A) Administrativo.

B) Político

C) Funcional.

D) Organizacional.

E) Social.

**Comentários**

Os estudos de Hawthorne foram feitos por Elton Mayo em sua Teoria das Relações Humanas.

Ele percebeu que os indivíduos respondem ao grupo em que estão inseridos e seu estudo mostrou a importância da psicologia no estudo da Administração. Esta teoria está associada ao conceito de homem social.

**Gabarito: letra E**

---

**26. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

Sobre a Teoria Clássica da Administração considere:

I. Sugere que as organizações devem ser sistemas racionais que operam com a máxima eficiência.

II. Baseada na amabilidade e justiça para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades; remuneração justa que leve a um bom moral, sem ocasionar gastos excessivos.

III. A empresa é interpretada como um sistema aberto e se adapta de forma eficiente ao ambiente em que se insere.

IV. Estimula e valoriza a flexibilidade ao aceitar erros e incertezas, como aspectos inerentes a ambientes complexos e mutáveis.

V. Organização é representada por um padrão de cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica, através de linhas de comando ou de comunicação também precisamente definidas.

Está correto o que se afirma APENAS em

A) II.

B) I, II e V.

C) III.

D) I e V.

E) II e IV.

**Comentários**

A questão aborda a teoria clássica de Fayol. A primeira afirmativa está correta. Esta teoria tem uma preocupação com a estrutura e com o relacionamento entes suas partes internas, buscando racionalidade e eficiência.

Já a segunda frase foi bem capciosa, mas está correta. De acordo com Fayol, existem **quatorze princípios gerais** da administração[50]:

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

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

Vejam que a banca apenas copiou alguns dos pontos citados pelo autor. Já a terceira frase está associada a teoria dos sistemas, não à teoria clássica. O mesmo pode ser dito da quarta frase, que está igualmente errada.

Finalmente, a quinta frase está de acordo com os princípios gerais citados por Fayol.

**Gabarito: letra B**

---

**27. (FCC – SABESP – ANALISTA – 2014)**

Seguem duas afirmações ligadas pelo conectivo explicativo "porque":

A Escola Sistêmica, dentro das grandes teorias administrativas, define Administração como a coordenação de recursos em sistemas orgânicos e abertos, com elevada interação e interdependência entre as suas partes.

PORQUE os grandes teóricos dessa Escola percebem a necessidade de tratar da complexidade, isto é, dar conta do grande número de variáveis e suas inter-relações, que compõem e contextualizam as organizações e o ambiente onde atuam.

Neste caso,

A) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.

B) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

C) a primeira afirmação é verdadeira e a segunda é falsa.

D) a primeira afirmação é falsa e a segunda é verdadeira.

E) as duas afirmações são falsas.

**Comentários**

Esta questão trata corretamente dos principais conceitos da teoria dos sistemas. Esta teoria vê as organizações como sistemas abertos, que estão em constante interação com outras organizações e sofrem com a interdependência de seus órgãos.

Esta teoria foi adaptada para o mundo corporativo exatamente pela necessidade de melhor entender o funcionamento das organizações em um mundo complexo, em que estas estão em uma teia de relacionamentos com fornecedores, clientes, etc. Assim, as duas frases estão corretas e a segunda justifica a primeira.

**Gabarito: letra A**

---

**28. (FCC – METRÔ-SP – ANALISTA – 2014)**

A teoria geral da administração começa como uma teoria de sistema fechado, com Taylor; ampliou-se para a organização formal, e deslocou-se para a organização que interage com o meio ambiente. Correlacione corretamente a característica com a teoria administrativa:

| Característica | | Teoria | |
|---|---|---|---|
| I | Estudos de tempos e métodos levando a maior produtividade no trabalho. | 1 | Teoria de Sistemas ou Administração sistêmica. |
| II | Estrutura Organizacional e o papel do gerente. | 2 | Administração clássica, de Fayol. |
| III | Proposição de alternativas para subsidiar a tomada de decisão. | 3 | Teoria da Contingência ou Contingencial. |
| IV | Relações interorganizacionais e a interação da organização com o meio ambiente. | 4 | Teoria da Racionalidade Limitada. |
| V | Diferentes ambientes, diferentes estruturas para diferentes estratégias. | 5 | Administração Científica. |

Está correta a correlação feita em:

(A) I-5 – II-2 – III-4 – IV-1 – V-3.

(B) I-1 – II-5 – III-2 – IV-3 – V-4.

(C) I-2 – II-4 – III-1 – IV-3 – V-5.

(D) I-3 – II-4 – III-2 – IV-5 – V-1.

(E) I-4 – II-2 – III-5 – IV-3 – V-1.

**Comentários**

A primeira afirmativa, que menciona “estudos de tempos e métodos levando a maior produtividade no trabalho” está claramente relacionada com a teoria científica da Administração, de Taylor.

Já a segunda afirmativa está ligada aos estudos de Fayol. Foi ele que voltou a atenção para o papel do gerente (ou administrador) e para a estrutura organizacional (ao contrário da tarefa, que era o foco de Taylor).

A terceira frase está ligada não à uma teoria ligada ao processo decisório: a teoria da racionalidade limitada de Herbert Simon. ele observou que, ao decidir, as pessoas nem se baseiam inteiramente na razão nem se baseiam totalmente na intuição.

Desta forma, nós temos limites à racionalidade, não conseguimos ser totalmente racionais51. A realidade seria muito complexa e, portanto, temos de usar a intuição em conjunto à razão.

Já a quarta afirmativa está ligada à teoria dos sistemas, com o entendimento de que as organizações são sistemas abertos, em constante interação e em uma rede de interdependências.

Finalmente, temos a frase relacionada com a teoria das contingências. Esta teoria indica que não existe uma “receita única” de sucesso: cada situação demanda uma estratégia específica.

[51] (Daft, 2005)

**Gabarito: letra A**

---

**29. (FCC – TRT-18 – ANALISTA – 2013)**

O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em

(A) caráter racional e divisão do trabalho.

(B) hierarquia de autoridade.

(C) impessoalidade nas relações.

(D) relação de coesão ou de antagonismo.

(E) caráter formal das comunicações.

**Comentários**

Todas as alternativas trazidas pela banca são características do modelo ideal da burocracia, com exceção de uma: a "relação de coesão ou de antagonismo". Mas, afinal, o que é isto? Estes termos estão relacionados com a formação de grupos dentro da organização. Quando existe afinidade entre os membros, temos a coesão.

Já quando temos inimizades, diferenças, existe o antagonismo. Estas relações de coesão e antagonismo existem em todas as organizações, o que chamamos de organização informal. Assim, isto não tem relação com a teoria da burocracia.

**Gabarito: letra D**

---

**30. (FCC – TRF-5°REGIÃO – ANALISTA – 2012)**

A Teoria da Contingência considera as características do ambiente que determinam o projeto da estrutura de uma organização e os sistemas de controle. As organizações em ambientes mutantes escolhem uma estrutura

a) mecanicista.

b) orgânica.

c) tecnológica.

d) comportamental.

e) funcional.

**Comentários**

Esta questão versa sobre as estruturas mecanicistas e orgânicas. As primeiras seriam mais rígidas, hierarquizadas e formais (pense em uma grande burocracia, como o Exército Brasileiro). Estas estruturas seriam mais adequadas à ambientes estáveis.

Já as estruturas orgânicas seriam mais flexíveis, com pouca preocupação com a formalização e com a hierarquia (pense em uma agência de publicidade, por exemplo). Estas estruturas seriam mais adequadas para ambientes dinâmicos.

**Gabarito: letra B**

# LISTA DE QUESTÕES TRABALHADAS NA AULA

**1. (AOCP – SUSIPE – ASSISTENTE – 2018)**

Segundo Fayol, quais são as funções da atividade administrativa que constituem o processo administrativo?

a) Prever, organizar, comandar, coordenar, controlar.

b) Prever, organizar, executar, coordenar, controlar.

c) Antecipar, organizar, executar, desestruturar, descontrolar.

d) Antecipar, organizar, obedecer, coordenar, controlar.

e) Prever, organizar, obedecer, desestruturar, controlar.

**2. (FUNRIO – ALERR – ADMINISTRADOR - 2018)**

A Administração Científica constitui a primeira teoria administrativa e tem como uma de suas características a/o

(A) ênfase na estrutura.

(B) foco nos processos internos.

(C) ênfase nas pessoas.

(D) estudo de tempos e movimentos.

**3. (FUMARC – CEMIG – ANALISTA - 2018)**

A divisão do trabalho e especialização do operário surgiu como decorrência do estudo de tempos e movimentos. Essa especialização – limitação de cada operário à execução de uma única tarefa contínua repetitiva – encontrou como sua principal base de aplicação a

(A) atividade diferenciada.

(B) linha de montagem.

(C) prototipação industrial.

(D) representação gráfica das atividades.

**4. (FUNRIO – ALERR – ADMINISTRADOR - 2018)**

Um dos princípios gerais da Administração que, segundo Fayol, consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência, é a

(A) autoridade e responsabilidade.

(B) divisão do trabalho.

(C) disciplina.

(D) unidade de comando.

**5. (FGV – CGM-NITEROI – ANALISTA - 2018)**

Um empresário do setor de commodities, após participar de um workshop sobre gestão, decide aplicar uma política salarial em sua empresa pela qual todos receberiam um salário base mais uma comissão em função da produtividade, pautando-se na ideia de que os esforços são exclusivamente relacionados aos incentivos financeiros.

Esse entendimento do empresário tem influência da

(A) abordagem clássica, remetendo ao conceito do homo economicus.

(B) abordagem sistêmica, a qual considera a interação do homem com os fatores extrínsecos.

(C) abordagem contingencial, enfatizando a dependência entre a estrutura organizacional e o ambiente no qual está inserida.

(D) abordagem estruturalista, priorizando a eficácia à forma.

(E) abordagem humanística, ressaltando as necessidades básicas do ser humano associadas às finanças.

**6. (FUNCAB – ANS – TÉCNICO ADMINISTRATIVO – 2016)**

Teve o mérito de demonstrar que a recompensa salarial - mesmo quando efetuada em bases justas ou generosas - não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Esse contexto está associado à:

(A) Teoria Clássica - Henri Fayol.

(B) Escola da Administração Científica - Henry Ford.

(C) Experiência de Hawthorne - Elton Mayo.

(D) Escola da Administração Científica - Frederick Taylor.

(E) Abordagem Contingencial - Tom Burns.

**7. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)**

Os desafios de eficiência e escala impostos pela consolidação do processo de industrialização ao final do século XIX tiveram como resposta a sistematização de um conjunto de técnicas e procedimentos de gestão, posteriormente denominado pelos historiadores econômicos como escola clássica de administração. Em sua corrente da administração científica, teve como característica:

(A) estudar os movimentos necessários para a execução de uma tarefa com o intuito de simplificá-los e reduzi-los ao mínimo;

(B) enxergar o trabalhador como um ser humano e buscar motivá-lo com incentivos fisiológicos;

(C) incentivar maior participação dos funcionários no processo decisório da empresa;

(D) controlar as atividades da empresa de modo que os erros fossem previstos e as ações corretivas tomadas, evitando o desperdício;

(E) promover uma sinergia entre atividades da empresa e o ambiente externo.

**8. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE – 2014)**

Maria trabalha em uma empresa na qual o presidente é responsável pela tomada de decisões. O gerente delega pouco de suas ações. Maria é especialista na função que exerce e tem suas atribuições muito bem definidas. Maria trabalha numa organização do tipo:

(A) orgânica;

(B) sistêmica;

(C) burocrática;

(D) paralela;

(E) solidária.

**9. (FUNCAB – INCA – TECNOLOGISTA – 2014)**

O estudo nas organizações que constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas foi a teoria:

a) das lideranças.

b) de traços de personalidade.

c) das comunicações

d) clássica.

e) das relações humanas.

**10. (FUNDATEC – CREA-PR – ADMINISTRADOR – 2013)**

Taylor desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, cuja preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência no nível operacional (ADAPTADA).

**11. (FUNDATEC – CREA-PR – ADMINISTRADOR – 2013)**

A Teoria das Relações Humanas, movimento fundado por Elton Mayo, preocupou-se intensamente com o esmagamento do homem pelo impetuoso desenvolvimento da civilização industrializada (ADAPTADA).

**12. (AOCP – TCE-PA - AUDITOR - 2012)**

Desde o início do Século XX, com a ampliação da esfera de atuação do Estado, tem-se desenvolvido diferentes teorias para estimular a eficiência do aparelho público. Entre elas, encontra-se a contribuição de Max Weber. Assinale a alternativa INCORRETA quanto aos aspectos enfatizados nos estudos de Weber.

a) Racionalidade.

b) Divisão especializada de tarefas.

c) Eficiência.

d) Centralização de recursos e competências.

e) Regras impessoais de conduta.

**13. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)**

Com relação à teoria contingencial, analise as afirmativas a seguir.

I. As organizações possuem natureza sistêmica.

II. Existem princípios universais de administração.

III. As características ambientais condicionam o ambiente organizacional.

Assinale:

(A) se somente a afirmativa I estiver correta.

(B) se somente a afirmativa II estiver correta.

(C) se somente a afirmativa III estiver correta.

(D) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.

(E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**14. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2010)**

Com relação às abordagens contingenciais da eficácia organizacional, analise as afirmativas a seguir.

I. A responsabilidade social é um indicador da abordagem de metas.

II. A forte cultura corporativa é um indicador da abordagem baseada em recursos.

III. A habilidade dos gerentes no uso de recursos tangíveis é um indicador da abordagem do processo interno.

Assinale:

(A) se somente a afirmativa I estiver correta.

(B) se somente a afirmativa II estiver correta.

(C) se somente a afirmativa III estiver correta.

(D) se somente as afirmativas II e III estiverem corretas.

(E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**15. (FUNIVERSA – MTUR – ADMINISTRADOR – 2010)**

Assinale a alternativa que apresenta uma das diferenças entre as teorias clássicas e as das relações humanas.

a) A estrutura das teorias das relações humanas era mecanicista e impessoal.

b) O comportamento na organização, segundo as teorias clássicas, era produto de sentimentos e atitudes.

c) O foco estudado nas teorias clássicas foi o trabalho e as necessidades econômicas dos trabalhadores.

d) A ênfase na segurança pessoal e nas necessidades sociais dos trabalhadores para o alcance das metas organizacionais foi analisada nas teorias clássicas da administração.

e) Empregados felizes, que buscavam produzir mais, foram resultados obtidos nas teorias clássicas da administração.

**16. (CESGRANRIO – FUNASA - ADMINISTRADOR – 2009)**

Uma das principais características das organizações é sua capacidade de perseguir permanentemente "um equilíbrio dinâmico", a partir da capacidade dos sistemas manterem certas variáveis dentro de limites, ainda que estímulos externos as forcem a assumir valores que ultrapassem estes limites. Nesta perspectiva, ocorrem ações de autorregulação ou autocontrole que conduzem à tendência dos sistemas à adaptação, em busca de equilíbrio interno, face às mudanças externas do meio ambiente. Esta característica é denominada

A) entropia.

B) feedback.

C) homeostase.

D) morfogênese.

E) entropia negativa.

**17. (FUNDATEC – SEFAZ/RS – AFTE – 2009)**

Para Max Weber, as principais características do tipo ideal de burocracia são:

I - Formalidade.

II - Impessoalidade.

III - Profissionalismo.

Quais estão corretas?

A) Apenas I.

B) Apenas I e II.

C) Apenas I e III.

D) Apenas II e III.

E) I, II e III.

**18. (FGV – TCM/RJ – AUDITOR - 2008)**

Com relação ao Modelo Contingencial de Administração, é correto afirmar que:

(A) quanto mais estável o ambiente em que estiver inserida a organização, é mais adequado o uso de um modelo orgânico de estrutura.

(B) a Escola Contingencial prevê a existência de uma forma única e correta de administrar.

(C) quanto à gestão de pessoas, o Modelo Contingencial preconiza que a gestão descentralizada, participativa e flexível é sempre o que traz melhores resultados.

(D) a tecnologia e o ambiente condicionam a forma de gerir a organização.

(E) a Escola Contingencial previa a organização de estruturas rígidas com base na meritocracia.

**19. (CESGRANRIO – BNDES - ADMINISTRAÇÃO – 2008)**

Desde os primórdios da administração, especificamente da administração científica de Taylor, as organizações tiveram que se adaptar a movimentos de constantes flutuações em suas gestões. Em seu “estudo de tempos e movimentos”, Taylor analisava as unidades básicas de trabalho de cada indivíduo. Partindo-se dessa premissa, a validade dos estudos de tempos e movimentos se dá pela

(A) observação das ações e da forma como elas são executadas na produção.

(B) complementação de tarefas, verificando as que são adequadas às novas realidades da empresa.

(C) implementação de novas técnicas de trabalho na produção.

(D) participação ativa de cada funcionário no processo produtivo.

(E) combinação de valores individuais no processo produtivo.

**20. (FGV – MINC – ANALISTA ADM - 2006)**

O modelo de administração pública e consequentemente de formulação de políticas públicas é fortemente influenciado pelas diferentes correntes de pensamento dentro da administração. Dentro dessa visão, analise as alternativas a seguir:

I. A abordagem clássica da administração tem como um dos seus maiores expoentes os trabalhos de Taylor. A preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional com um modelo que dava atenção ao método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa e para o tempo-padrão determinado para tal.

II. A abordagem clássica recebe o nome de teoria da máquina por considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico. Outro aspecto é o racionalismo dessa abordagem, que visa à eficiência do ponto de vista técnico e econômico.

III. A abordagem humanística da administração tem uma forte influência das ciências sociais, principalmente da psicologia. A ideia por trás dessa abordagem era analisar a adaptação do trabalhador ao trabalho e ao mesmo tempo atender às necessidades individuais e sociais do trabalhador.

Assinale:

(A) se somente a afirmativa I estiver correta.

(B) se somente a afirmativa II estiver correta.

(C) se somente a afirmativa III estiver correta.

(D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.

(E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

**21. (FCC – PREF-RECIFE - ANALISTA - 2019)**

A evolução do pensamento administrativo ensejou sucessão de diferentes abordagens da teoria das organizações, incluindo a abordagem contingencial, a qual, entre outros aspectos, sustenta que

(A) a estabilidade de uma organização depende da existência de uma linha única de comando, partindo do principal executivo e alcançando todos os seus colaboradores.

(B) a organização deve ser mutável, prescindindo de estrutura, de forma que possa enfrentar diferentes cenários que se apresentem em determinado horizonte de tempo.

(C) a estrutura é prevalente sobre as relações organizacionais e estas, por seu turno, são contingentes e dependem das circunstâncias verificadas em dado momento.

(D) a estrutura adotada pela organização é uma mera decorrência das relações hierárquicas já estabelecidas, sendo contingente e não prevalente.

(E) existem sempre várias alternativas para a estrutura a ser adotada pela organização e a mais adequada é aquela que se adapta a diversos fatores, como o ambiente em que se encontra.

**22. (FCC – TRF-3° REGIÃO – ANALISTA – 2016)**

Considere os dois agrupamentos abaixo, referentes às Teorias da Administração e os resultados esperados da aplicação de suas teorias.

I. Administração Científica.

II. Neoclássica.

III. Relações Humanas.

a. Satisfação do operário.

b. Eficiência e eficácia.

c. Máxima eficiência.

A correlação correta dos dois agrupamentos é:

A) Ic; IIa; IIIb.

B) Ib; IIa; IIIc.

C) Ia; IIc; IIIb.

D) Ib; IIc; IIIa.

E) Ic; IIb; IIIa.

**23. (FCC – MANAUSPREV – TÉCNICO – 2015)**

Ora, entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre o método mais rápido e o instrumento melhor que os demais. Estes métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados bem como aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso, juntamente com acurado e minucioso estudo do tempo. Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos pelos científicos, em todas as artes mecânicas.
O excerto acima se refere, respectivamente, à escola e ao autor:

A) Sistêmica - Bertalanffy.

B) Japonesa - Deming.

C) Neoclássica - Drucker.

D) Clássica - Taylor.

E) Comportamental - Fayol.

**24. (FCC – TCE-CE – TÉCNICO – 2015)**

Considere:

A redução dos trâmites necessários para exportações e importações entrou no rol das reformas que o Ministério da Fazenda está desenvolvendo para elevar a competitividade do Brasil e aumentar o crescimento da economia. Uma pesquisa mostra que o exportador precisa preencher o CNPJ em 17 documentos diferentes e a nomenclatura da mercadoria deve ser registrada em 13 papéis oficiais. Ao todo, há 27 órgãos que tratam de exportações e boa parte deles tem exigências semelhantes, o que faz com que o empresário tenha que repetir procedimentos para fazer uma única transação. Isso gera custo elevado para as companhias exportadoras. Estudo feito pelo professor Lucas Ferraz a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI) indica que, se o tempo necessário para apresentar documentos cair dos 13 dias atuais para 8 dias, a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) pode chegar a 1,19%, o que equivaleria a US$ 23,8 bilhões, em 2016. (BASILE, Juliano. Para estimular crescimento, Fazenda quer menos burocracia na exportação. Valor Econômico, 23/04/2015)

Com base no fragmento de texto acima e na literatura sobre Administração burocrática, considere as afirmações a seguir:

I. O fornecimento de informações precisas e detalhadas, inclusive para mais de um órgão, garante o controle dos procedimentos e o cumprimento das regras e legislações, gerando a segurança necessária para aumentar a competitividade dos exportadores e importadores brasileiros.

II. O excesso de procedimentos constitui obstáculo à eficiência da economia brasileira.

III. O excesso de trâmites, uma das disfunções do modelo burocrático, aumenta os custos, reduzindo a competitividade do setor de exportação brasileiro.

Está correto o que se afirma em

A) I, apenas.

B) II e III, apenas.

C) I e II, apenas.

D) III, apenas.

E) I, II e III

**25. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

Nas Teorias da Administração, o Homo Economicus pode ser interpretado como Homem Operacional, pois é considerado como sendo um recurso a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. Uma alternativa a este tipo de “homem” foi sugerida pela primeira vez a partir dos estudos de Hawthorne, que o considerava mais complexo do que supunham os teóricos clássicos, e pode ser chamado de Homem

A) Administrativo.

B) Político

C) Funcional.

D) Organizacional.

E) Social.

**26. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

Sobre a Teoria Clássica da Administração considere:

I. Sugere que as organizações devem ser sistemas racionais que operam com a máxima eficiência.

II. Baseada na amabilidade e justiça para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades; remuneração justa que leve a um bom moral, sem ocasionar gastos excessivos.

III. A empresa é interpretada como um sistema aberto e se adapta de forma eficiente ao ambiente em que se insere.

IV. Estimula e valoriza a flexibilidade ao aceitar erros e incertezas, como aspectos inerentes a ambientes complexos e mutáveis.

V. Organização é representada por um padrão de cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica, através de linhas de comando ou de comunicação também precisamente definidas.

Está correto o que se afirma APENAS em

A) II.

B) I, II e V.

C) III.

D) I e V.

E) II e IV.

**27. (FCC – SABESP – ANALISTA – 2014)**

Seguem duas afirmações ligadas pelo conectivo explicativo “porque”:

A Escola Sistêmica, dentro das grandes teorias administrativas, define Administração como a coordenação de recursos em sistemas orgânicos e abertos, com elevada interação e interdependência entre as suas partes.

PORQUE

os grandes teóricos dessa Escola percebem a necessidade de tratar da complexidade, isto é, dar conta do grande número de variáveis e suas inter-relações, que compõem e contextualizam as organizações e o ambiente onde atuam.

Neste caso,

A) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.

B) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

C) a primeira afirmação é verdadeira e a segunda é falsa.

D) a primeira afirmação é falsa e a segunda é verdadeira.

E) as duas afirmações são falsas.

**28. (FCC – METRÔ-SP – ANALISTA – 2014)**

A teoria geral da administração começa como uma teoria de sistema fechado, com Taylor; ampliou-se para a organização formal, e deslocou-se para a organização que interage com o meio ambiente. Correlacione corretamente a característica com a teoria administrativa:

| Característica | | Teoria | |
|---|---|---|---|
| I | Estudos de tempos e métodos levando a maior produtividade no trabalho. | 1 | Teoria de Sistemas ou Administração sistêmica. |
| II | Estrutura Organizacional e o papel do gerente. | 2 | Administração clássica, de Fayol. |
| III | Proposição de alternativas para subsidiar a tomada de decisão. | 3 | Teoria da Contingência ou Contingencial. |
| IV | Relações interorganizacionais e a interação da organização com o meio ambiente. | 4 | Teoria da Racionalidade Limitada. |
| V | Diferentes ambientes, diferentes estruturas para diferentes estratégias. | 5 | Administração Científica. |

Está correta a correlação feita em:

(A) I-5 – II-2 – III-4 – IV-1 – V-3.

(B) I-1 – II-5 – III-2 – IV-3 – V-4.

(C) I-2 – II-4 – III-1 – IV-3 – V-5.

(D) I-3 – II-4 – III-2 – IV-5 – V-1.

(E) I-4 – II-2 – III-5 – IV-3 – V-1.

**29. (FCC – TRT-18 – ANALISTA – 2013)**

*O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em*

(A) caráter racional e divisão do trabalho.

(B) hierarquia de autoridade.

(C) impessoalidade nas relações.

(D) relação de coesão ou de antagonismo.

(E) caráter formal das comunicações.

**30. (FCC – TRF-5°REGIÃO – ANALISTA – 2012)**

A Teoria da Contingência considera as características do ambiente que determinam o projeto da estrutura de uma organização e os sistemas de controle. As organizações em ambientes mutantes escolhem uma estrutura

a) mecanicista.

b) orgânica.

c) tecnológica.

d) comportamental.

e) funcional.

## GABARITO

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

## BIBLIOGRAFIA

Andrade, R., & Amboni, N. (2011). *Teoria geral da administração* (2° Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Certo, S. C., & Certo, S. T. (2006). *Modern Management* (10° Ed. ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2009). *História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno.* São Paulo: Saraiva.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução à teoria geral da administração* (8° ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Daft, R. L. (2005). *Management.* Mason: Thomson.

Kwasnicka, E. (1989). *Teoria Geral da Administração: uma síntese* (2° ed.). São Paulo: Atlas.

Lima, C. A. (2005). *Administração Pública para concursos.* Rio de Janeiro: Elsevier.

Motta, F., & Vasconcelos, I. (2004). *Teoria geral da administração.* São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

Rennó, R. (2013). *Administração Geral para Concursos.* Rio de Janeiro: Campus Elsevier.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). *Administração* (5° ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Schemerhorn Jr., J. R. (2008). *Management* (9° ed.). Hoboken: Wiley & Sons.

Sobral, F., & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.

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

 rodrigorenno99@hotmail.com

 https://www.facebook.com/profrodrigorenno/

 http://twitter.com/rrenno99

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

 www.linkedin.com/in/Profrodrigorenno

Bons estudos e sucesso!

Rodrigo Rennó

**Conheça meus outros cursos atualmente no site!**

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

# ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
# PIRATARIA É CRIME.

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

1. 

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

2. 

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

3. 

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

4. 

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

5. 

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

6. 

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

7. 

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

8. 

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



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