Estratégia
CONCURSOS

# Aul

Adm. Geral e Gestão de Pessoas p/ Senado Federal (Técnico Legislativo - Administração) - 2018/2020

Professor: Carlos Xavier

# Apresentação do curso. TGA.

## Sumário

**1. Apresentação do curso ..... 2**
**1. Palavras iniciais. ..... 5**
**2. Alguns conceitos iniciais importantes ..... 6**
**3. Teoria Geral da Administração. ..... 7**
*3.1. Abordagem Clássica ..... 12*
*3.2. Abordagem Humanista ..... 22*
*3.3. Abordagem Neoclássica ..... 24*
*3.4. Abordagem Estruturalista ..... 32*
*3.5. Abordagem Comportamental ..... 37*
*3.6. Abordagem Sistêmica ..... 39*
*3.7. Abordagem Contingencial ..... 43*
*3.8. Modelo Japonês: Teoria Z de William Ouchi ..... 47*
**4. Quadro-Resumo ..... 49**
**5. Questões Comentadas ..... 50**
**6. Lista de Questões ..... 71**
**7. Gabarito ..... 83**
**8. Bibliografia principal ..... 83**

# 1. APRESENTAÇÃO DO CURSO

Oi!

Vamos começar a estudar administração para o concurso de técnico do Senado.

Para quem ainda não me conhece, me apresento:

Meu nome é **Carlos Xavier, sou concursado do Senado Federal e possuo graduação, pós graduação e mestrado em administração,** e serei seu professor nesse curso.

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

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

CRONOGRAMA DE AULAS

| AULA | CONTEÚDO | DATA |
|---|---|---|
| **Aula 00** | Teoria Geral da Administração (fundamentos e evolução da administração; abordagem sistêmica) | Disponível |
| **Aula 01** | Processo Administrativo (funções e habilidades do administrador; controle organizacional). | Disponível |
| **Aula 02** | Comunicação | Disponível |
| **Aula 03** | Estrutura organizacional. (assuntos relevantes relativos aos tópicos: Análise organizacional; instrumentos de pesquisa; layout; estrutura e projeto organizacional; distribuição do trabalho; estruturas organizacionais e departamentalização; organogramas) | Disponível |
| **Aula 04** | Visão Geral sobre gestão de pessoas. (noções básicas de gestão de pessoas) Sistemas de informação de apoio à Gestão de | Disponível |

| | | |
|---|---|---|
| | Pessoas | |
| **Aula 05** | Liderança (liderança e poder, estilos de administração) | Disponível |
| **Aula 06** | Motivação. | Disponível |
| **Aula 07** | Recrutamento e Seleção. (atração e seleção de pessoas) | Disponível |
| **Aula 08** | Cultura e clima | Disponível |
| **Aula 09** | Grupos e equipes.. | Disponível |
| **Aula 10** | Qualidade no atendimento. | Disponível |

Alguém pode estar se perguntando:

***- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?***

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

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

***Boa aula!***

***Prof. Carlos Xavier***

***www.facebook.com/professorcarlosxavier***

***www.youtube.com/profcarlosxavier***

***Instagram: @Professorcarlosxavier***

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.

# 1. PALAVRAS INICIAIS.

Oi

Na aula de hoje estudaremos as diferentes teorias da administração, que se consolidam sob o estudo da "Teoria Geral da Administração".

As videoaulas dessa aula serão mais curtas, pois resolvi gravar uma videoaula para cada teoria específica.

**Abraço e bons estudos!**

***Prof. Carlos Xavier***

***www.youtube.com/profcarlosxavier***

***Instagram: @Professorcarlosxavier***

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

## 2. ALGUNS CONCEITOS INICIAIS IMPORTANTES.

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

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

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

# 3. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.

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

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

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

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

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

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

- **Revolução industrial**: as fortes transformações vividas na revolução industrial fizeram com que a economia saísse de uma era da produção artesanal para a era da industrialização clássica. Aqui surgem as organizações, que conseguiam maior produtividade no trabalho do que os indivíduos trabalhando isoladamente.

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

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

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

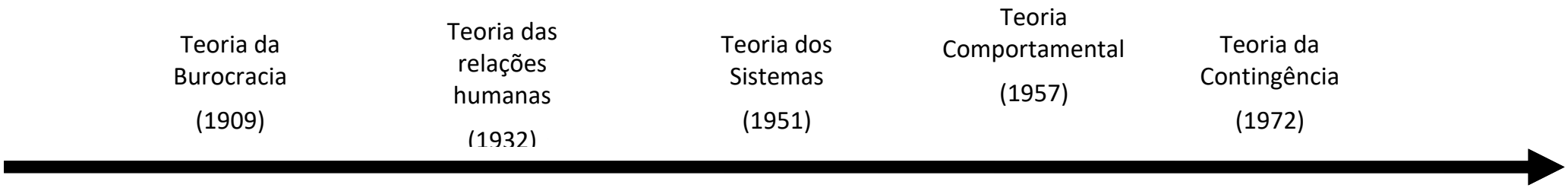
- **A era da Industrialização Clássica**: trata-se do período compreendido entre o início do Século XX e a década de 1950. Durante este período houve forte industrialização, o que gerou o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência (em 1903). A estrutura organizacional era composta por muitos níveis hierárquicos e ela era bastante centralizada. O desenho organizacional mecanicista era o típico desta época. Trata-se de uma época marcada pela estabilidade do ambiente.
- **A era da industrialização neoclássica**: nesse período, o mundo começou a mudar e houve um forte desenvolvimento industrial. Os negócios tomaram amplitude cada vez maior, chegando ao nível de atuação mundial, típico do fenômeno da globalização. Com isso, as organizações buscaram novos modelos estruturais para fazer face ao aumento da complexidade no ambiente, sendo a estrutura matricial a típica estrutura organizacional dessa era. As antigas teorias administrativas são questionadas e novas teorias tomam o seu lugar, dando prioridade ao enfoque sistêmico e à relativização das coisas na organização.
- **A era da Informação**: trata-se de uma época que começou na década de 1990, sendo a que vivemos atualmente. A tecnologia da informação e comunicação (TIC) evoluiu rapidamente

e trouxe diversos desdobramentos para o mundo organizacional. As mudanças se tornaram ainda mais rápidas, imprevistas, turbulentas e radicais. A complexidade do ambiente se tornou muito maior, demandando maior agilidade da organização na resposta aos imperativos ambientais. O desenho orgânico da estrutura é tido como símbolo dessa era, pois este possibilita maior flexibilidade estrutural, melhores comunicação e interação interna e externa, e maior capacidade de adaptação, entre outros.

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

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

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


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

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

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

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

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

ESCLARECENDO

Como muita gente tem dúvida, já esclareço por aqui:

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

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

Vamos agora estudar cada uma das abordagens e teorias.

## 3.1. ABORDAGEM CLÁSSICA

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

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

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

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

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

### 3.1.1. Administração Científica

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

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

***- Mas o que são os tempos e movimentos?!***

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

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

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

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

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

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




Vadiagem sistemática é um conceito importante na teoria de Taylor, que considerava que os funcionários buscavam trabalhar mais lentamente de forma sistemática, como numa "preguiça coletiva" para que seus próprios interesses fossem defendidos, tais como o desinteresse em aumento da produtividade (que poderia levar a demissões). Além disso, os funcionários aprendiam

a realizar a tarefa com as gerações anteriores de trabalhadores, não tendo nenhum método científico e rigoroso para sua execução.

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

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

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

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

- **Planejamento**: o trabalho deve ser planejado pela organização com base em métodos científicos, e não operado conforme o critério individual do trabalhador.

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



## RESUMINDO

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

**Ciência, em lugar de empirismo;**

**Harmonia, em vez de discórdia;**

**Cooperação, e não individualismo;**

**Rendimento máximo, em lugar de produção reduzida;**

**Desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.**

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

1. O homem, visto como uma máquina pela Administração Científica, foi pouco considerado por essa teoria, que o percebia apenas como um instrumento de trabalho como qualquer outro, não considerando diversos aspectos motivacionais além do dinheiro.
2. O trabalhador deveria ser superespecializado nas poucas tarefas que executava rotineiramente. Percebeu-se, posteriormente, que essa não era uma forma de agir que resultaria sempre em aumento da produtividade.
3. A administração científica não considera o trabalhador como ser humano e social, mas como um apêndice da máquina. Assim, o ser humano era visto de uma forma muito pequena e específica, pouco ampla. Era como se o homem substituísse o boi que move a moenda ou o rio que move o moinho...
4. Apesar de todo o seu desenvolvimento com uma suposta base científica, não há comprovação científica (vejam só!), de que essa escola da administração realmente conseguia aumentar, por si só, a eficiência organizacional.

5. A organização não era vista como um todo, mas observada microscopicamente, assim como o trabalhador, com foco nas tarefas a serem realizadas. Vista de forma extremamente compartimentada, a organização não poderia trabalhar sobre toda a sua complexidade.
6. Outra crítica à administração científica é a limitação do seu campo de atuação ao chão de fábrica industrial, não considerando outros aspectos organizacionais.
7. A abordagem prescritiva e normativa utilizada não consegue atender a todos os tipos de situação que podem surgir na organização.
8. A organização era vista como um sistema fechado pela administração científica, de modo que essa escola não conseguia perceber as diversas inter-relações entre o ambiente e a organização como geradoras de influências na mesma.




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

**Comentário:**

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

**GABARITO: Certo.**

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

**Comentário:**

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

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

**GABARITO: Errado.**

***- Bem, com isso acabamos a primeira Escola***.

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

### 3.1.2. O Fordismo

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

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

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

- Princípio da intensificação: trata-se da redução do tempo de produção através da maximização do uso dos equipamentos e matérias-primas, além da maior agilidade na colocação do produto no mercado para consumo.
- Princípio da economicidade: nada mais é do que reduzir o estoque de matéria prima ao mínimo para que enquanto os produtos finais sejam vendidos (carros), sua venda seja suficiente para pagar o custo das materiais primas e dos salários dos empregados.
- Princípio da produtividade: trata-se de aumentar a capacidade de produção de cada trabalhador em um tempo determinado por meio do uso da especialização do trabalho na linha de montagem.

  Sobre este último princípio, cabe destacar a existência de dois pontos essenciais da produção em massa que foram bastante utilizados para a linha de montagem de Ford:
  - Uso de peças e componentes padronizados e intercambiáveis entre si: para produzir em massa, Ford iniciou um processo de controle de qualidade das peças para que elas estivessem todas de acordo com um determinado padrão de uso na fábrica, podendo ser facilmente trocadas por outras peças da mesma especificação, se assim fosse necessário.
  - Especialização do trabalhador: A especialização do trabalhador é base para o funcionamento da linha de montagem, já que cada um deve ser um verdadeiro especialista na pequena parte do processo produtivo pela qual é responsável. A ideia é que cada trabalhador faça apenas uma pequena parte do trabalho total, mas que faça a sua parte com máxima eficiência.

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

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

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

### 3.1.3. Teoria Clássica

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

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

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

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

- **Prever/planejar**: trata-se de avaliar o futuro e traçar um plano de ação para chegar até ele.
- **Organizar**: trata-se da atividade que proporciona os recursos materiais e sociais para a empresa, tais como matérias-primas, recursos financeiros, pessoas, etc.
- **Comandar**: é a atividade de dirigir o pessoal da organização.

- **Coordenar**: É a criação de harmonia entre as atividades, esforços e atos do negócio com o objetivo de facilitar o sucesso do trabalho.
- **Controlar**: trata-se da verificação dos trabalhos para que se certifique de que tudo está caminhando conforme o planejado, por meio de ações corretivas e ajuste dos objetivos e do caminho a ser percorrido.




Funções da administração segundo FAYOL

Prever (P)

Organizar (O)

Comandar (C)

Coordenar (C)

Controlar (C)

**P.O.C.C.C. = $POC^3$**

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

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

1. **Divisão do trabalho.** Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência da organização, podendo ser vertical (criando a hierarquia) ou horizontal (por meio da departamentalização).
2. **Autoridade e responsabilidade.** Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. **Disciplina.** Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. **Unidade de comando.** Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. **Unidade de direção.** Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. **Subordinação dos interesses individuais aos gerais.** Os interesses da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares dos indivíduos. Isso é o mesmo que dizer que os interesses dos indivíduos devem ser os mesmos da organização, ou seja, deve haver identidade de interesses.

7. **Remuneração do pessoal.** Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. **Centralização.** Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. **Cadeia escalar.** É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo, sem descontinuidade, em função do princípio do comando.
10. **Ordem.** Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. **Equidade.** Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. **Estabilidade do pessoal.** A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa ficar no cargo, melhor será para a empresa.
13. **Iniciativa.** A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
14. **Espírito de equipe.** A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

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

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

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

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

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

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

1. Sua abordagem é bastante simplificada quanto à estrutura organizacional, considerando apenas a organização formal.

2. Apesar de indicar diversos princípios para a administração, não há comprovação formal de seu funcionamento científico com base em experimentos.
3. Ela se baseia em uma concepção extremamente racional da administração, o que não é suficiente para capturar todo seu espírito, que engloba aspectos sistêmicos e menos formalizados.
4. A Teoria Clássica tem uma visão excessivamente mecanicista da organização, considerando sua estrutura como uma máquina que, quando não funciona bem, é porque tem defeitos que precisam ser corrigidos em sua estrutura.
5. Assim como a Administração Científica de Taylor, a Escola Clássica de Fayol desconsidera a importância da organização informal.
6. Por fim, a organização é vista como um sistema fechado, que não interage com seu ambiente, o que faz com que vários aspectos de sua complexidade sejam desconsiderados.

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




**(FUNPRESP-EXE/Analista – Área Administrativa) O princípio da remuneração, previsto na teoria da administração clássica, estabelece que o pagamento de salário deve ser condizente com as atividades exercidas pelo empregado.**

**Comentário:**

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

**GABARITO: Certo.**

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

**Comentário:**

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

**GABARITO: Errado.**

**(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) A teoria clássica de administração baliza-se nos princípios da unidade de comando, de amplitude de controle e da divisão do trabalho. Nesse sentido, em uma empresa em que o trabalho realizado deva ser reportado sempre ao supervisor imediato e ao diretor do setor, a fim de garantir que a**

**análise de desempenho seja feita sob perspectivas diferenciadas, tem-se um exemplo da observância do princípio da unidade de comando.**

**Comentário:**

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

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

**GABARITO: Errado.**

**(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) Tanto na teoria clássica quanto na administração científica, a análise da estrutura organizacional é realizada da direção para a execução (de cima para baixo) e da síntese para a própria análise (do todo para as partes)**

**Comentário:**

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

**GABARITO: Errado.**

## 3.2. ABORDAGEM HUMANISTA

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

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

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

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

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

Essa experiência, executada em várias fases, foi iniciada com o objetivo de associar a melhoria da iluminação com a melhoria da produtividade dos funcionários. Concluiu-se que não havia relação direta entre os fatores fisiológicos e a produtividade, mas um fator inesperado chamou a atenção: havia um fator psicológico indesejado que interferia sobre a produtividade dos funcionários. Como consequência, outras fases dessa experiência foram executadas, incluindo-se intervalos de descanso na rotina dos funcionários, lanches, redução da carga horária e modificação da supervisão, que passava a atuar como orientadora. Ao final de alguns anos desde o seu início, a experiência de Hawthorne possibilitou o delineamento dos princípios básicos da abordagem humanística que estamos estudando agora. Suas conclusões foram as seguintes:

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

Como vimos, o grande foco da abordagem humanista foram as pessoas e suas relações na organização. Um pressuposto que está por trás de um gerenciamento com base nesta abordagem

é que há identidade de interesses entre o que as pessoas buscam e o que a organização deseja. Cabe destacar ainda as principais críticas à Teoria das Relações Humanas, sendo as principais:

1. Por surgir em oposição à Abordagem Clássica, a Teoria das Relações Humanas deixava de considerar muitos aspectos importantes que haviam sido considerados pela abordagem anterior.
2. O foco estava, sobretudo, em como evitar conflitos humanos na organização entre os funcionários e a própria organização. O pecado estava em acreditar que os interesses da organização e dos funcionários poderiam ser os mesmos em todos os casos, e que a simples atitude de mediar conflitos seria suficiente para resolvê-los.
3. A concepção do operário era muito ingênua e romântica, por considerá-lo como um funcionário feliz, integrado ao ambiente de trabalho e naturalmente produtivo, o que não se constata como uma verdade absoluta.
4. O campo experimental utilizado foi muito limitado, focado apenas na produção industrial. Além disso, a própria experiência de Hawthorne foi excessivamente limitada para se tirar conclusões gerais.
5. As conclusões dessa teoria são muito parciais, pois considerava apenas a visão da organização informal, desconsiderando a organização formal.
6. A excessiva ênfase nos grupos informais e na necessidade de coesão das relações humanas para melhoria da produtividade traz o problema de que, em estudos posteriores, já foi provado que boas relações dos grupos informais não geram necessariamente boa produtividade. Na verdade, uma boa coesão do grupo pode levar a uma situação contrária, na qual ele se une contra as diretrizes apresentadas pela direção da organização.
7. O grande foco da Teoria estava na manipulação das relações humanas, o que, quando percebido, pode gerar problemas de relacionamento entre os empregados e a organização.
8. Agora que já entendemos a Abordagem Humanística e apreciamos as críticas a essa abordagem, vamos para a próxima abordagem: a Neoclássica.

## 3.3. ABORDAGEM NEOCLÁSSICA

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

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

A visão do ser humano adotada aqui é a de **homem organizacional e administrativo**, que aceita incentivos mistos, tanto econômicos quanto sociais e simbólicos para o alcance de uma melhor produtividade. Nessa perspectiva, o ser humano é racional, mas também social, sendo voltado

para o alcance dos seus próprios objetivos e também dos objetivos da organização. Veremos mais sobre essas duas perspectivas nos próximos tópicos da aula.

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

1. A administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.
2. Como a administração envolve uma variedade de situações da organização, ela precisa ser fundamentada em princípios básicos que tenham valor preditivo.
3. A administração é uma arte que deve se apoiar em princípios universais, como a Medicina ou a Engenharia.
4. Os princípios da administração são verdadeiros, assim como os princípios de outras ciências.
5. A cultura e o universo físico e biológico geram impactos no ambiente do administrador. Seja como ciência ou arte, a teoria administrativa não precisa englobar todo o conhecimento possível para que possa servir de fundamento científico para os princípios da Administração.

As principais características da Teoria Neoclássica são:

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

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

1. **Divisão do trabalho**: para que a produção de uma organização seja eficiente ela precisa decompor o processo de trabalho em uma série de pequenas tarefas que o constituem, de modo que cada funcionário seja responsável pela realização de uma pequena parte. A divisão do trabalho começou a ser praticada durante a revolução industrial, possibilitando o aumento drástico nas quantidades de produção de produtos em massa. A divisão do trabalho traz maior produtividade e rendimento do pessoal, eficiência da organização e redução dos custos. Como consequência de sua implementação, pode-se dividir o trabalho do aparato administrativo da organização em níveis, que são: I) o institucional - nível mais elevado, composto pelos diretores; II) O nível intermediário - composto pelos gerentes; III) O nível operacional - composto pelos supervisores dos funcionários que executam as tarefas.

2. **Especialização**: a especialização é consequência da divisão do trabalho, já que cada órgão e cada cargo passam a ser responsáveis por trabalhos especializados específicos. A consequência da especialização é a divisão da estrutura organizacional em departamentos.
3. **Hierarquia**: outra consequência da divisão do trabalho, sendo um desdobramento da função de comando para que cada pessoa responda a um chefe específico, criando uma cadeia de relações chefe-subordinado (cadeia escalar) que vai da base da organização até o seu nível mais elevado. O que se observa é que, conforme se sobe na cadeia escalar, maior é a autoridade o administrador. Neste sentido, autoridade é o direito formal e legítimo de tomada de decisões, dando ordens e alocando recursos dentro da organização com foco no atingimento de objetivos. Chiavenato (2011) destaca que a autoridade se distingue por três características: 1) ser alocada em posições da organização, e não em pessoas; 2) ser aceita pelos subordinados; 3) fluir abaixo por meio da hierarquia verticalizada. Além disso, importante destacar o que significa responsabilidade e delegação. Responsabilidade é o dever de realizar aquilo que lhe foi designado (por meio da autoridade) pelo seu superior hierárquico. Delegação, por sua vez, é a transferência de autoridade e responsabilidade (há muita controvérsia sobre isso!!!) de um superior para um subordinado dentro da hierarquia organizacional. O propósito é permitir que as pessoas tomem decisões e realizem seu trabalho sem necessidade de consultar o chefe o tempo todo, fazendo com que a organização funcione de maneira mais ágil e flexível. A delegação pode envolver a tarefa inteira, a escolha da pessoa certa, a transferência completa de autoridade e responsabilidade, a informação adequada, retroação para orientação, e avaliação do desempenho.
4. **Amplitude administrativa**: trata-se do número de funcionários que um administrador pode supervisionar, e é também conhecida como amplitude de comando ou de controle. Mantido o número de funcionários, quanto maior a amplitude de controle, mais funcionários cada chefe terá, o que implicará uma cadeia de comando menor, formando uma organização "achatada" na sua estrutura. Quanto menor a amplitude de controle, mais níveis hierárquicos a organização terá, formando uma organização "alta".

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

Vejamos os aspectos essenciais da centralização x descentralização:

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

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

- Centralização

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

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

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

> *Na verdade, o administrador exerce três funções fundamentais:*
>
> 1. *Tornar economicamente produtivos os recursos organizacionais, minimizando riscos e maximizando oportunidades.*
> 2. *Tornar produtivos os recursos humanos, fazendo pessoas trabalharem juntas, reunindo em uma tarefa comum as suas habilidades e conhecimentos individuais, e tornar produtivas as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas.*

3. *Desempenhar uma função pública: o administrador é visível e representa alguma coisa na comunidade. Na verdade, o administrador constitui o único elemento de liderança em nossa sociedade altamente organizada e institucionalizada. A função executiva do administrador apresenta três aspectos: é uma função para a qual são necessários objetivos e instrumentos; uma função que requer qualidade e competência; e é uma função na qual se tem de decidir. São estas as demarcações da função do administrador.*

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

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

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

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

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

ESTA CAI NA PROVA!

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

**Comentário:**

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

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

**GABARITO: Certo.**

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

**Comentário:**

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

**GABARITO: Errado.**

### 3.3.1. Administração por objetivos (APO).

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

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

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

- Objetivos específicos: objetivos específicos melhoram mais o desempenho do que objetivos genéricos. Assim, é importante que a organização seja o mais específica possível no que diz respeito aos objetivos a serem atingidos por seus funcionários, departamentos e pela organização como um todo;
- Prazo: é preciso que seja definido o prazo específico para o atingimento de cada objetivo. A não definição de prazos faria com que os indivíduos não se esforçassem para atingir o que se busca.

- *Feedback*: trata-se da retroação necessária ao indivíduo sobre o seu desempenho em relação aos objetivos fixados. Sem *feedback*, o funcionário fica sem saber se está indo no caminho correto ou não! Hoje em dia já se sabe que o *feedback* autogerenciado tende a gerar melhorias ainda mais importantes sobre o desempenho do que o que é gerenciado por terceiros!

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

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

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

1. **Formulação de objetivos em consenso**: trata-se do primeiro passo para a realização da avaliação participativa por objetivos. Os objetivos a serem atingidos pelo funcionário **não** são impostos de cima para baixo, mas sim negociados entre gerente e funcionário. Perceba como esta ideia traz em si conceitos modernos de motivação, como os da Teoria de Fixação de Objetivos e os da Autoeficácia.
2. **Comprometimento do pessoal quanto ao alcance dos objetivos ficados**: quando disse que os objetivos devem ser formulados em consenso, quer dizer consenso de verdade! Os funcionários e os gerentes tem que concordar de fato com o que está sendo combinado. Não cabe ao gerente coagir o funcionário para que este assine um papel concordando com os objetivos se, na verdade, este não está comprometido com os mesmos. O processo de negociação e aceite dos objetivos em consenso busca fazer com que o funcionário se comprometa no seu íntimo em alcança-los. Assim, ele certamente se motivará mais para a busca dos resultados. A Teoria da Fixação de Objetivos é uma boa referência para explicar isso. Além dela a Autoeficácia também se faz presente, pois o funcionário só concordará e entrará em consenso com um objetivo se acreditar que possui a capacidade para atingi-lo, o que demonstra autoeficácia, melhorando, por si só, o desempenho;
3. **Negociação com o gestor para a alocação de recursos necessários para o alcance dos objetivos**: uma vez definidos os objetivos a serem atingidos com a aceitação e comprometimento do funcionário, deverá haver uma negociação entre o gestor e o funcionário quanto aos recursos a serem alocados para a realização dos objetivos. Neste sentido, os recursos representam os meios para atingir os fins fixados, podendo ser de diversos tipos, como treinamentos, verba para viagens, máquinas e equipamentos, etc.. Imagine uma situação na qual seja fixado o objetivo de vender 100 aviões de uma nova

linha, em um ano, para um vendedor da EMBRAER. Para vender este tipo de produto, ele deve possuir conhecimento técnico e recursos para viajar em busca de compradores em potencial. Se estes recursos não estiverem disponíveis, o objetivo não poderá ser atingido! Por isso, é papel do gestor proporcionar o apoio e recursos necessários para que os objetivos possam ser alcançados;

4. **Desempenho**: é a realização do trabalho pelo funcionário no sentido de atingir os objetivos consensuais fixados. Para Chiavenato (2010) o aspecto principal do sistema de APPO está aqui. O funcionário deve escolher livremente a estratégia pessoal a ser utilizada para alcançar os objetivos, com autonomia e liberdade para conduzir o trabalho da forma que achar mais apropriada. O papel do gerente não é o de impor e controlar o trabalho do funcionário, mas sim o de oferecer aconselhamento e orientação, sempre com foco nos objetivos a serem atingidos.
5. **Contínuo monitoramento e comparação dos resultados com os objetivos fixados:** é nesta etapa que os resultados vão sendo medidos conforme vão sendo obtidos, o que possibilita o acompanhamento do esforço empreendido e dos resultados alcançados. É importante que a ferramenta de medição apresente resultados reais e que, sempre que possível, o próprio avaliado acompanhe seu resultado. Neste caso, o papel do gestor é ajudar o funcionário em sua autoavaliação, isto é, a comparação do desempenho real com o fixado inicialmente. É preciso considerar a possibilidade de ajuste de ações e metas para que o desempenho realmente seja bom. Note que fica cada vez mais clara a aproximação desta metodologia com a Teoria da Fixação de Objetivos da motivação;
6. **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta:** trata-se de um dos aspectos mais importantes do sistema APPO. É aqui que o funcionário deverá receber informações sobre como está caminhando para o atendimento dos objetivos fixados. Além disso, ele deve receber suporte de comunicação para reduzir dissonâncias entre o que ele percebe e a realidade. O foco estará no aumento das consistências informacionais. Com base nas informações repassadas e no monitoramento contínuo, o funcionário avaliará em conjunto com o seu gerente a relação esforço realizado/desempenho obtido.

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

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

5. *A partir da avaliação conjunta, há uma reciclagem do processo: os objetivos são reavaliados ou redimensionados, bem como os meios e recursos necessários.*

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

1. *Estabelecimento conjunto de objetivos entre o gerente e o seu superior.*
2. *Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição.*
3. *Interligação entre os vários objetivos departamentais.*
4. *Ênfase na mensuração e no controle de resultados.*
5. *Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.*
6. *Participação atuante das gerências e dos subordinados.*
7. *Apoio intensivo do staff.*

## 3.4. ABORDAGEM ESTRUTURALISTA

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

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

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

### 3.4.1. A Teoria da Burocracia na Organização

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. **A racionalidade dos objetivos**;
2. **Cargos e tarefas bem definidas**;
3. **Rapidez nas decisões**, já que elas estão previstas;
4. **Interpretação única e clara** dos regulamentos e normas, por quem necessite saber;

5. A **uniformidade de procedimentos** e rotinas de trabalho;
6. A **manutenção da continuidade da organização**, que se perpetua profissionalmente;
7. A **diminuição dos atritos entre os indivíduos**, já que cada um sabe claramente o seu papel;
8. **Estabilidade das decisões (constância**), já que as mesmas decisões serão tomadas nos mesmos casos, quando eles se repetirem.
9. **Alta confiabilidade das decisões**, já que fazem parte de rotinas e regras impessoais;
10. Existência de **benefícios para as pessoas na organização**, já que há hierarquia formal, divisão clara do trabalho, racionalidade, treinamento e meritocracia.

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

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

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

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




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

**Comentário:**

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

**GABARITO: Errado.**

**(TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração) Em consonância com o posicionamento de Max Weber, a teoria de administração clássica valoriza a burocracia e preza pela eficiência e pelo atendimento humanizado às demandas do cidadão.**

**Comentário:**

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

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

**GABARITO: Errado.**

### 3.4.2. A Teoria Estruturalista

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

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

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




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

A abordagem múltipla que a Teoria Estruturalista traz engloba:

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

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



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

**Comentário:**

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

**GABARITO: Certo.**

## 3.5. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

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

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

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

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

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

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

### 3.5.1. Teoria Comportamental da Administração

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

1. Surge como uma resposta à dura oposição entre a Abordagem Clássica e das Relações Humanas, passando a considerar uma síntese da teoria da organização formal com ênfase nas relações humanas.
2. É um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, mas apresenta críticas severas às suas concepções ingênuas e românticas do ser humano.
3. Assim como a teoria das Relações Humanas, a Teoria Comportamental critica firmemente a Teoria Clássica.
4. Critica fortemente o modelo mecanicista da Teoria da Burocracia, mas absorve seus aspectos sociológicos em uma nova concepção da organização.
5. Tem como marca inicial a publicação do livro O Comportamento Administrativo, de Herbert Simon, em 1947.

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

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

### 3.5.2. Teoria do Desenvolvimento Organizacional

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

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

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

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

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

## 3.6. ABORDAGEM SISTÊMICA

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

Em primeiro lugar, gostaria que vocês soubessem que a concepção de ser humano por traz da visão sistêmica é a de homem funcional. Nela, o ser humano desempenha papéis no sistema em que se insere, sendo guiado por inventivos mistos. O homem funcional tem expectativas sobre os papeis das outras pessoas no sistema e busca deixar claras essas expectativas, reforçando ou modificando os papeis dos indivíduos. Neste sentido, a organização é um grande sistema de papéis, na qual os indivíduos desempenham suas partes. Considera-se ainda que os indivíduos possam ser incentivados por incentivos mistos.

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

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

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

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

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

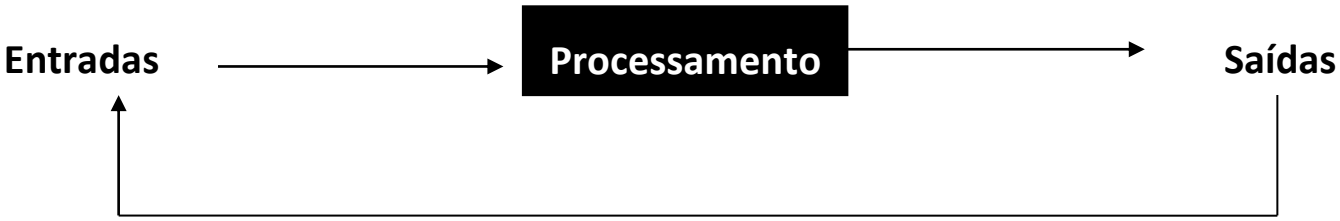
Trata-se de uma verdadeira revolução na forma de pensar as coisas. O foco deveria estar não mais dentro da própria organização, mas na relação que as partes da organização tinham entre si e com o ambiente externo, sendo esta a primeira teoria que observa a organização como aberta ao ambiente. Além disso,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

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

A ideia central dessa abordagem aplicada à administração leva à conclusão de que a organização pode ser vista como um sistema que interage com o seu ambiente, ou seja, que recebe insumos (inputs), realiza o processamento desses insumos, e apresenta saídas (outputs) para o ambiente.

Além disso, o próprio ambiente realimenta o sistema por meio de novos insumos, que gerarão novos processamentos e saídas. Percebe-se, desse modo, a existência de 5 componentes dos sistemas como um todo (inclusive o sistema organizacional):

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




**Realimentação**

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

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

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

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

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

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

As organizações enquanto sistemas abertos possuem as seguintes características:

1. **Importação de insumos (entradas).** A organização depende de entradas de energia vindas do ambiente, em qualquer de suas formas, como informações, materiais ou pessoal, por exemplo.
2. **Transformação (processamento interno).** As organizações transformam os seus insumos em saídas para o ambiente no qual se insere.
3. **Exportação (saída de produtos/serviços).** Os insumos processados são exportados para fora da organização, sob a forma de produtos ou serviços.
4. **Ciclos de eventos.** As organizações importam e exportam constantemente para o ambiente, em uma atividade cíclica de entrada-processamento-saída-retroação-entrada-...
5. **Entropia negativa (ou negentropia).** A entropia é um processo de desorganização natural das coisas até sua morte. Associa ao seguinte: seria a entropia que nos envelhece e que leva à bagunça que pode se instalar no seu armário se você seguir usando sem cuidado. A entropia negativa é a força que o sistema usa para combater a entropia. Pode ser considerada também como o excesso de energia que o sistema importa do ambiente em relação ao que precisa gastar, utilizando-o para combater a entropia. É o reabastecimento de energias que a organização usa para manter sua estrutura organizacional com vigor. No armário de casa, a entropia negativa é o esforço para arrumá-lo de vez em quando, antes que ele se torne inutilizável. No nosso corpo, seria a possibilidade de vida eterna!
6. **Retroação negativa (ou feedback negativo) e informação como insumo.** Essa é uma característica igualmente interessante. Os sistemas abertos, assim como a organização, recebem informações não só sobre o ambiente externo, mas também sobre si mesmos, possibilitando o seu ajuste estrutural. O feedback negativo é a informação sobre a própria organização que mostra a inadequação de seu sistema interno ao ambiente. Quando retorna à organização, ele faz com que seus processos internos sejam modificados e melhorados.
7. **Estado firme e homeostase dinâmica.** Os sistemas mantêm o seu funcionamento estável a partir do que recebem e do que fornecem para o meio ambiente. Este equilíbrio é mantido por meio do processo de homeostase dinâmica. A homeostase é uma propriedade dos sistemas abertos de manter seu ambiente interno regulado para se ajustar dinamicamente aos acontecimentos do ambiente externo. Um dos exemplos mais comuns de homeostase no corpo humano é o fato da temperatura interna do corpo tender ao equilíbrio independentemente de a temperatura externa subir ou descer muito. O sistema biológico regula automaticamente a temperatura interna por meio da interação de seus diversos subsistemas para combater o frio (tremendo, arrepiando...) ou aliviar o calor (suando...). A organização faz o mesmo quando está constantemente buscando certa estabilidade interna apesar das constantes interações com o meio ambiente.
8. **Diferenciação.** Nas organizações enquanto sistemas abertos o sistema organizacional tende a se diferenciar internamente em funções especializadas, diferenciadas e estruturadas em hierarquia.

9. **Equifinalidade.** A organização enquanto sistema aberto pode atingir o fim que deseja, mesmo partindo de diferentes pontos de partida e passando por diferentes caminhos. A própria estabilidade do sistema organizacional pode ser atingida por mais de um meio diferente.
10. **Fronteiras ou limites do sistema.** Assim como nas fronteiras territoriais do Brasil, as fronteiras da organização enquanto sistema aberto separam o que é interno ao sistema daquilo que é de fora. Elas definem até onde o sistema pode atuar e qual o nível de abertura do sistema em relação ao ambiente.

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

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

### 3.6.1. Perspectiva sociotécnica.

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

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

### 3.6.2. Sistemas autopoiéticos.

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

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

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

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

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

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

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

## 3.7. ABORDAGEM CONTINGENCIAL

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

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

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

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

TOME NOTA!

| Característica | Organizações Mecanicistas (Sistemas mecânicos) | Organizações orgânicas |
|---|---|---|

| | | (Sistemas orgânicos) |
|---|---|---|
| **Estrutura Organizacional** | Burocrática, permanente, rígida e definitiva. | Flexível, mutável, adaptativa e transitória. |
| **Autoridade** | Baseada na hierarquia e no comando. | Baseada no conhecimento e na consulta. |
| **Desenho de Cargos e Tarefas** | Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes. | Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes. |
| **Processo Decisório** | Decisões centralizadas na cúpula da organização. | Decisões descentralizadas *ad hoc* (aqui e agora). |
| **Comunicações** | Quase sempre verticais. | Quase sempre horizontais. |
| **Confiabilidade em:** | Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa. | Pessoas e comunicações informais entre as pessoas. |
| **Princípios predominantes** | Princípios gerais da Teoria Clássica. | Aspectos democráticos da Teoria das Relações Humanas. |
| **Ambiente** | Estável e permanente. | Instável e dinâmico. |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2011).

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

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

1. Todas as organizações possuem **diferenciação** e **integração** internas:
    a. **A diferenciação** representa as divisões internas da organização, através da especialização de funções e tarefas em cargos, áreas e departamentos específicos. Tipicamente, as partes da organização responderão apenas às partes do ambiente que são importantes para suas tarefas.
    b. **A integração**, por sua vez, é o processo oposto à diferenciação, consistindo em demandas do ambiente que unem as várias partes especializadas da organização, mediante a coordenação de esforços.

2. Os departamentos precisam estar diferenciados para funcionarem bem, mas precisam estar integrados para atender às demandas do mercado! A organização de sucesso consegue coordenar diferenciação e integração de acordo com a necessidade do ambiente, e não de acordo com seus próprios desejos!
3. **A Teoria da Contingência** é o resultado da formulação desses autores, apresentando os seguintes aspectos:
    a. As organizações possuem características de sistemas abertos.
    b. O ambiente interage com a organização e vice-versa. Assim, as características da própria organização estão relacionadas com as características do sistema na qual ela se insere.
    c. Enquanto as características do ambiente não podem ser controladas, as características da organização podem. Assim, elas devem ser controladas para se ajustar as características do ambiente.

A **Teoria da Contingência** considera a concepção de ser humano como de **Homem Complexo**. Assim, as pessoas seriam um sistema complexo que englobaria características pessoais, valores, percepções e necessidades e estaria sempre em busca de solucionar questões relativas aos vários ambientes no qual se insere (na empresa onde trabalha, nas relações familiares, etc.). Nessa concepção, o homem é, por si só, um sistema aberto que realiza constantes transações com o ambiente, possui comportamento voltado para objetivos e se ajusta internamente ao longo do tempo. É como se o homem fosse uma organização! E, na Teoria da Contingência, ele é mesmo complexo, ou não é?!

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

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




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

**Comentário:**

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

**GABARITO: Certo.**

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

**Comentário:**

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

**GABARITO: Errado.**

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

**Comentário:**

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

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

**GABARITO: Certo.**

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

**Comentário:**

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

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

**GABARITO: Certo.**

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

**Comentário:**

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

**GABARITO: Certo.**

## 3.8. MODELO JAPONÊS: TEORIA Z DE WILLIAM OUCHI

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

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

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

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

- Emprego vitalício: O emprego dos funcionários deve possuir caráter vitalício, e não um vínculo instável e precário. A precariedade do vínculo geraria menor compromisso com o sucesso e o futuro da organização. No sentido oposto, a perspectiva de um emprego vitalício faria com que o funcionário se comprometa mais com a organização.
- Carreira lenta: funcionários com carreiras que possuem progressões mais lentas e graduais valorizariam a permanência na organização e não buscariam competir diretamente com seus colegas, quando a atitude mais correta seria a de colaborar.
- Carreira generalista: carreiras generalistas possibilitariam ao funcionário a compreensão da realidade da organização de maneira mais ampla, em vez de se especializar em um detalhe e não entender claramente o que acontece com o todo organizacional.

- Controle implícito (disciplina interior): trata-se da valorização da disciplina dos indivíduos e dos mecanismos de controle social (respeito dos colegas, admiração, etc.). Assim, os membros da organização não precisariam ser controlados por meio de procedimentos, normas, regras, etc.
- Decisão por consenso: a tomada de decisões em grupo gera criatividade para solução de problemas e integra os membros da equipe. Além disso, as pessoas sentem que conseguem influenciar seus trabalhos, por isso possuem maior envolvimento com o trabalho, menor absenteísmo, rotatividade e, portanto, mais motivação para o trabalho.
- Responsabilidade coletiva: todos são responsáveis pelo sucesso da organização, não apenas a alta direção. Aqui se destacam os círculos de controle da qualidade. Eles são pequenos grupos de trabalhadores voluntários que discutem os problemas do seu trabalho, de modo a melhorar a qualidade, reduzir os custos e o eliminar o retrabalho.
- Orientação sistêmica: o sucesso da organização depende de que as pessoas estejam sempre buscando compreender e intervir sobre o todo organizacional, não apenas sobre as partes específicas.

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

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

**Abraço!**

***Prof. Carlos Xavier***

***www.youtube.com/profcarlosxavier***

***Instagram: @Professorcarlosxavier***

# 4. QUADRO-RESUMO

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

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

# 5. QUESTÕES COMENTADAS




## QUESTÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO – EVOLUÇÃO E TEORIAS

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

**Comentário:**

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

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

**GABARITO: Errado.**

**2. (CESPE/SEFAZ-RS/Auditor do Estado/2018) De acordo com as concepções iniciais de Max Weber, são características da burocracia**

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

**Comentário:**

São várias as características da burocracia, segundo Weber:

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

Assim, há racionalidade, há profissionalismo e hierarquia, conforme a alternativa C.
**GABARITO: C.**

**3. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) No âmbito da administração por objetivos, a eficácia ganha relevância em detrimento da eficiência.**

**Comentário:**
A administração neoclássica passa a enfocar a eficácia e não mais a eficiência, como os clássicos. Isso é o mesmo que dizer que a eficiência deixa de ser o foco (um elemento entra em foco, em detrimento do outro). Assim, questão correta.
**GABARITO: Certo.**

**4. (CESPE/ABIN/OTI – Área 3/2018) O estabelecimento de objetivos de desempenho entre superiores e subordinados de maneira democrática, participativa e mobilizadora é característico da administração por objetivos.**

**Comentário:**
Está perfeito. A administração por objetivos realmente se preocupa com o estabelecimento de objetivos, e eles são fixados de acordo entre a chefia e os subordinados.
**GABARITO: Certo.**

**5. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) Em se tratando de administração por objetivos, a ênfase recai nas funções organização e direção.**

**Comentário:**
A questão não tem sentido. Não sei de onde o examinador tirou a ideia de associar apenas algumas funções do processo administrativo à administração por objetivos, já que a mesma implica a mobilização de toda a capacidade de gestão da organização. Assim, todas as funções estariam envolvidas.
Não se pode negar o envolvimento especial da função de planejamento (dos objetivos) e controle (dos resultados), que me parecem as mais próximas da APO, sem inviabilizar associação às demais funções.
**GABARITO: Errado.**

**6. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) A administração por objetivos tem como características o estabelecimento conjunto de objetivos entre subordinados e superiores hierárquicos, o apoio e o fornecimento de recursos para a realização das tarefas pelos superiores e a avaliação conjunta, por subordinados e superiores, dos resultados obtidos.**

**Comentário:**
Está perfeita. Todos os elementos mencionados realmente acontecem dentro da administração por objetivos.
**GABARITO: Certo.**

**7. (CESPE/IFF/Administrador/2018) Na visão de Max Weber, são consideradas características da burocracia**

a) a divisão do trabalho e a comunicação informal.
b) a hierarquia de autoridade e formalidade.
c) os registros escritos e a pessoalidade.
d) a racionalidade e a flexibilidade.
e) a divisão do trabalho e a estrutura flexível.

**Comentário:**

As características da burocracia, segundo Weber, são as seguintes:

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

Assim, a única alternativa correta é a letra B.

**GABARITO: B.**

**8. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) De acordo com a teoria da burocracia de Weber, as organizações formais ou burocráticas apresentam três características principais: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.**

**Comentário:**

São várias as características da burocracia, o que torna uma questão como essa esquisita. A leitura que eu faria na hora da prova é a seguinte: se todas as características mencionadas pelo examinador realmente tiverem conexão com a burocracia, está correto, como é o caso!

**GABARITO: Certo.**

**9. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) O modelo de administração burocrática, segundo os pressupostos de Max Weber, pressupõe certa racionalidade impessoal.**

**Comentário:**

A administração burocrática realmente pressupõe que o ser humano é capaz de ser racional e planejar tudo de maneira impessoal, conforme proposto pelo examinador. Se não fosse assim, como poderia a burocracia buscar a impessoalidade através de um modelo racional-legal de motivação?

**GABARITO: Certo.**

**10. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) Na visão burocrática, o trabalho realiza-se por meio de funcionários que ocupam cargos com atribuições oficiais, fixas e ordenadas por meio de regras, leis ou disposições regimentais.**

**Comentário:**
Está perfeito. Na burocracia, o trabalho realmente é profissional, com atribuições oficiais de acordo com as previsões feitas, de maneira racional, ordenada, lógica, etc., tendo várias leis e normas para regular o funcionamento impessoal da administração.
**GABARITO: Certo.**

**11. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) Os sistemas organizacionais das empresas mecanicistas são apropriados a situações de mercado dinâmicas com forte concorrência e variação tecnológica.**

**Comentário:**
Segundo a Teoria da Contingência os sistemas mecanicistas serão apropriados às situações de estabilidade. As situações dinâmicas pedem uma organização "orgânica".
**GABARITO: Errado.**

**12. (CESPE/EBSERH/Analista – Gestão Hospitalar/2018) Para Taylor, Fayol e seus seguidores, é considerada boa a organização que possui um organograma detalhado, com ênfase na divisão do trabalho, no planejamento das funções, na descrição de cargos, nos manuais de tarefas e procedimentos, pois isso gera estruturas flexíveis, moveis e permanentes.**

**Comentário:**
Taylor não trata de estrutura organizacional, e esse é o primeiro erro da questão. Fayol não diz o que está na questão (apesar de ser possível longa discussão acadêmica sobre o que poderia ou não se interpretar como decorrência dos estudos de Fayol. Além disso tudo, não faz sentido falar em estruturas flexíveis e móveis dentro da administração clássica – o que também está errado. Para finalizar, como é flexível, móvel e permanente ao mesmo tempo? Isso é impossível!
Questão múltiplas vezes errada.
**GABARITO: Errado.**

**13. (CESPE/IFF/Administrador/2018) A função da administração, definida por Fayol, relacionada à análise dos resultados obtidos com os padrões predeterminados, é denominada**

a) controle.

b) planejamento.

c) organização.

d) direção.

e) comando.

**Comentário:**

As funções do Processo Administrativo, segundo Fayol, são o POCCC:

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

Assim, não resta dúvida que a única resposta possível está na letra A.
**GABARITO: A.**

**14. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Qualquer nível superior/2018) Em relação ao estilo de direção, a descentralização das decisões e a delegação de tarefas caracterizam o estilo de direção preconizado pela administração científica de Taylor.**

**Comentário:**
Ao contrário: Taylor preconiza a centralização de tudo. O trabalhador é um "homem boi" a quem cabe apenas a execução de tarefas com base em sua força bruta, sem qualquer pensamento.
**GABARITO: Errado.**

**15. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) As primeiras teorias da administração, a exemplo da administração científica, focavam em delimitar tarefas e garantir sua execução, enquanto abordagens mais complexas, a exemplo da contingência, focam em elementos ligados ao ambiente de atuação.**

**Comentário:**
Está perfeito. A administração científica realmente é uma das primeiras da administração, e possuía foco em delimitar tarefas. Enquanto isso, a abordagem contingencial realmente é mais complexa e atual e, como outras, possui foco no ambiente.
**GABARITO: Certo.**

**16. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) A ênfase em estrutura organizacional é típica das teorias estruturalistas, neoestruturalistas e da contingência, que correspondem a abordagens teóricas desenvolvidas após a década de 70 do século passado.**

**Comentário:**
As teorias estruturalistas consideram a estrutura de maneira central, mas coordenam elementos de diversas teorias em conjunto. Apesar disso, a teoria da contingência não possui ênfase na estrutura, mas sim no ambiente.
Sobre teorias "neoestruturalistas", não localizei nada na literatura especializada de administração.

No mais, há outro erro: a teoria estruturalista começa a se estruturar na Década de 1940, apesar de sua principal teoria (burocracia) ser muito mais antiga na administração: 1909.
**GABARITO: Errado.**

**17. (CESPE/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) Conforme Max Weber, a autoridade tradicional é legitimada por costumes sociais, crenças e tradições.**

**Comentário:**
A autoridade, segundo Weber, pode ser dividida em tradicional (legitimada por costumes, tradições, etc), carismática (baseada no carisma pessoal do líder), e racional-legal (baseada em leis e normas aceitas).
Percebe-se, considerando tudo isso, que a questão está correta sobre a autoridade tradicional!
**GABARITO: Certo.**

**18. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Qualquer nível superior/2018) De acordo com a teoria da contingência, organizações flexíveis e adaptáveis funcionam de forma mais eficiente e efetiva nos dias de hoje.**

**Comentário:**
Os dias de hoje são mais instáveis, dinâmicos e turbulentos, por isso, na visão da Teoria da Contingência, organizações orgânicas (mais flexíveis e adaptáveis do que as mecanicistas) são as ideias.
**GABARITO: Certo.**

**19. (CESPE/TRT7/AJAA/2017) O objetivo dos estudos de Hawthorne, que deram origem à Escola das Relações Humanas, era**
a)determinar, por meio de métodos científicos, a tarefa ideal a ser desempenhada pelo operário conforme o seu perfil.
b) promover melhores condições de trabalho para os operários nas fábricas.
c) demonstrar o impacto das condições físicas do local de trabalho na produtividade dos operários.
d)identificar o tipo de estrutura formal da empresa capaz de contribuir para a qualidade de vida dos trabalhadores.
**Comentário:**
A experiência de Hawthorne foi conduzida por Elton Mayo com o propósito de demonstrar o impacto da melhoria da iluminação na fábrica com a melhoria de produtividade dos funcionários, mas a conclusão foi que uma coisa não tinha relação com a outra: o que importava eram as expectativas sociais dos funcionários em relação às punições e recompensas sociais, para que tivessem melhor ou pior desempenho.
**GABARITO: C.**

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

c) especialização do trabalho.
d) conforto dos trabalhadores.

**Comentário:**

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

**GABARITO: C.**

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

**Comentário:**

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

**GABARITO: Errado.**

**22. (CESPE/SEDF/Professor – Administração/2017) Os pressupostos teóricos da administração científica visam contribuir diretamente para a maior eficiência dos processos produtivos, incluindo a redução dos custos de produção.**

**Comentário:**

Os pressupostoss da teoria da administração científica, de Taylor, apontam para a necessidade de melhoria da eficiência da produção (aumento dos produtos e diminuição dos custos), por isso a assertiva está correta.

**GABARITO: Certo.**

**23. (CESGRANRIO/Petrobras/Engenheiro de Produção/2018) Na linha evolutiva da Administração Científica, Henry Ford aprimorou o conceito de linha de montagem, levando-a ao sistema de produção em massa, com intensificação do trabalho e redução dos custos.**
**Nesse contexto, identifica-se que o Fordismo introduziu a(o)**

a) economia de escopo
b) economia de escala
c) produção enxuta
d) bem-estar no trabalho
e) sistema de produção puxada

**Comentário:**

O fordismo se baseia em uma linha de montagem móvel para se beneficial das economias de escala da produção em grandes quantidades, reduzindo o estoque e reorganizando o trabalho.

**GABARITO: B.**

**24. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) Em uma organização, as tarefas rotineiras predominam, e o foco está na hierarquia e no uso da cadeia de comando. A comunicação circula em sentido vertical, e quase não há contato informal entre os funcionários. Os empregados são especialistas no que fazem, mas têm pouca autonomia. Além disso, há muitos regulamentos para as atividades realizadas por eles.**
**Levando-se em conta os dois tipos ideais de modelos organizacionais, as características estruturais dessa empresa estão alinhadas à perspectiva de um modelo organizacional**
a) orgânico
b) genérico
c) projetado
d) humanista
e) mecanicista
**Comentário:**
Os sistemas mecanicistas são aquelas estruturas organizacionais que funcionam como máquinas, que possuem foco na rotina, na hierarquia, no funcionamento padronizado, conforme apresentado pelo comando da questão.
Os sistemas orgânicos, por sua vez, são as estruturas organizacionais flexíveis e dinâmicas que funcionam como seres vivos em constante busca de adaptação.
**GABARITO: E.**

**25. (CESGRANRIO/UNIRIO/Enfermeiro/2016) O modelo de trabalho em equipe de enfermagem está pautado na Escola de Relações Humanas, liderada por Elton Mayo, que**
a) apoia o Fordismo.
b) apresenta estudos na área da matemática e química.
c) comunga com as ideias de Taylor e Fayol.
d) preconiza que o homem só é condicionado pelo sistema social e não pelas demandas de ordem biológicas.
e) evidencia os aspectos da comunicação, da liderança e da participação no trabalho.
**Comentário:**
A escola das relações humanas, liderada por Elton Mayo, estabelece que o ser humano reage no trabalho a incentivos e punições sociais, por isso é preciso que as interações com os seres humanos sejam positivas, e isso se consegue por meio da comunicação, liderança, participação, etc.
Algumas pessoas podem ter achado que a letra D está correta, mas a teoria não fala nada sobre necessidades biológicas, não dizendo que as mesmas são desnecessárias.
**GABARITO: E**

**26. (FCC/SABESP/Analista de Gestão – Administração/2018) A evolução das teorias administrativas é permeada pelas preocupações econômicas e sociais que se apresentam à época. Nesse sentido, destaca a Francisco Lacombe, em Teoria Geral da Administração, "cada teoria das organizações dá mais ênfase a um aspecto específico da administração".**

Nesse cenário, a Escola Clássica, que tem como expoente Henri Fayol, enfatiza

a) o ambiente em que se encontra inserida a organização e seu grau de adaptação.
b) a estrutura organizacional e as funções do administrador, correlacionadas com a execução metódica do trabalho.
c) os aspectos humanos da organização, em especial as relações interpessoais que refletem na produtividade.
d) o mercado em que atua a organização e a adequação de seus agentes para enfrentar a competição.
e) a flexibilidade da organização, preconizando que a mesma deve se adequar às contingências do momento.

**Comentário:**
Questão bem direta. Qual o foco da teoria de Fayol? A estrutura!
**GABARITO: B.**

**27. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Processo Legislativo/2018) Do ponto de vista da Teoria da Administração, a Escola Clássica apresenta, entre seus expoentes, o estudioso Henri Fayol, cuja principal contribuição foi separar as funções do administrador das funções daqueles que não possuem subordinados e são responsáveis pela execução de atividades. Nesse contexto, apresentou alguns princípios da organização, entre os quais o que se denomina**

a) compartilhamento de direção, decorrente da constatação de que atividades ligadas a um mesmo objetivo podem estar distribuídas entre diferentes áreas da organização.
b) cadeia escalar, segundo o qual a linha de comando deve ser transversal na organização, perpassando diferentes setores.
c) rotatividade de pessoal, contrapondo-se ao anterior conceito de estabilidade predicado pela teoria burocrática.
d) unidade de comando, segundo o qual cada subordinado recebe ordens e presta contas apenas a um superior.
e) confiança legítima, segundo o qual o administrador deve delegar tarefas aos subordinados partindo da premissa de que possuem capacidade técnica para executá-las.

**Comentário:**
Dos supostos princípios mencionados, existem apenas dois que são verdadeiros: cadeia escalar e unidade de comando. Apesar disso, a cadeia escalar está mal descrita, pois é a linha de comando do topo até a base da organização.
Assim, a única possibilidade correta é a letra D.
**GABARITO: D.**

**28. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria/2018) Entre as principais características do modelo de administração burocrática estão:**

a) clientelismo e nepotismo.
b) estrutura hierarquizada e profissionalização dos funcionários.
c) horizontalização das estruturas e meritocracia.
d) caráter irracional da divisão do trabalho e ausência de controles.
e) excesso de rotinas procedimentais e patrimonialismo.

**Comentário:**
A burocracia é o modelo de administração que busca a eficiência e é baseado em profissionalismo, impessoalidade, hierarquia, etc. A resposta está, dessa forma, apenas na alternativa B.
**GABARITO: B.**

**29. (FCC/CLDF/Analista – Administrador/2018) Entre as teorias desenvolvidas ao longo do tempo acerca das estruturas organizacionais, insere-se a Abordagem Sistêmica**

(A) desenvolvida por Henri Fayol, sustentada pelo princípio da cadeia escalar e unidade de comando como pilares para a manutenção do sistema organizacional.
(B) que, de acordo com o modelo predicado por Eric Trist, identifica dois subsistemas na organização: o técnico, compreendendo as demandas da tarefa, e o social, compreendendo as relações sociais dos encarregados da tarefa.
(C) desenvolvida a partir dos estudos do sociólogo George Homans em seu livro The human group, predicando a independência entre os sistemas interno e externo à organização, a qual se traduz em um ambiente fechado e impermeável a mutações.
(D) inspirada na Teoria dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, predicando a autonomia das unidades de uma organização, como sistemas autônomos, denominados centros de resultado.
(E) baseada nos estudos de Mary Parker Follet, que propõe um enfoque holístico das relações entre os integrantes da organização de molde a fomentar a motivação e a produtividade.
**Comentário:**
A questão traz uma "subteoria" da abordagem sistêmica, em vez de cobrar a visão mais geral.
Cobra, como resposta correta, a abordagem sociotécnica de Eric Trist (na letra B).
A letra D fala de Bertalanffy, associado à visão geral sobre sistemas abertos, mas erra dizendo que ele fala em sistemas autônomos – ele fala em sistemas abertos!
**GABARITO: B**

**30. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia/2018) A Teoria de Administração que enfatiza a influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas é a**

a) das Relações Humanas.
b) Clássica.
c) de Administração Científica.
d) Neoclássica.
e) por Objetivos.
**Comentário:**
A teoria voltada para as relações informais é apenas a das relações humanas.
**GABARITO: A.**

**31. (FCC/DPE-RS/Analista – Biblioteconomia/2017) Considere os dois agrupamentos abaixo, que relacionam algumas Teorias de Administração e preceitos por elas defendidos.**

I Administração Científica

II Relações Humanas
III Neoclássica
A - Organização informal, exclusivamente.
B - Ser isolado que reage como indivíduo.
C - Organização formal, exclusivamente.
D - Ser social que reage como membro do grupo.
E - Organização formal e informal.
F - Ser racional e social voltado para os objetivos individuais e organizacionais.

A correta correlação entre os dois agrupamentos é
a) I-d, I-e, II-c, II-f, III-a, III-b.
b) I-a, I-b, II-c, II-d, III-e, III-f.
c) I-e, I-f, II-a, II-c, III-b, III-d.
d) I-c, I-f, II-b, II-e, III-a, III-d.
e) I-b, I-c, II-a, II-d, III-e, III-f.

**Comentário:**

Não há muito o que comentar sobre essa questão, pois as associações já dizem tudo! Olhe direitinho o gabarito: E.

**GABARITO: E**

**32. (FCC/PROCON-MA/Fiscal de Defesa do Consumidor/2017) A crença na racionalidade técnica, na especialização funcional, na hierarquia e na estrutura formal constitui um ponto de intersecção entre as seguintes abordagens da Teoria das Organizações:**

a) clássica e burocrática.
b) burocrática e sistêmica.
c) clássica e sistêmica.
d) burocrática e comportamental.
e) estruturalista e sistêmica.

**Comentário:**

Tanto a administração clássica (Fayol, Taylor, Ford) quanto a burocracia acreditam na racionalidade e especialização para um bom funcionamento organizacional.

**GABARITO: A.**

**33. (FCC/TRF5/AJAA/2017) No desenvolvimento da Teoria das Organizações, um importante marco corresponde aos estudos de Henry Fayol, inseridos na denominada Escola Clássica, que, entre outros postulados, aponta o princípio da cadeia escalar, segundo o qual**

a) as atividades devem ser alocadas em departamentos ou órgãos com autonomia, denominados centros de resultados, que fazem parte da cadeia principal da organização.
b) todos os departamentos de uma organização estão interligados a partir de um centro de comando, mas cada empregado pode estar subordinado a mais de um superior hierárquico.
c) a linha de autoridade, partindo do principal executivo, desce, sem descontinuidade, até os níveis mais inferiores da organização.

d) a cadeia de comando da organização deve ser transversal, perpassando todos os departamentos e níveis hierárquicos, comportando uma escala ou gradação conforme a proximidade com o centro de comando.

e) os níveis inferiores da organização não são atingidos pela cadeia de comando central, sendo, assim, necessária a instituição de uma escala de prioridades nesse encadeamento.

**Comentário:**
A cadeia escalar é a linha de autoridade do topo até a base!
**GABARITO: C.**

**34. (FCC/PROCON-MA/Fiscal de Defesa do Consumidor/2017) A partir dos estudos de Henri Fayol, restaram melhor explicitadas as atividades próprias do administrador. Entre tais atividades se insere a de controle, que pode ser identificada, exemplificativamente, na(s) seguinte(s) situação(ões) prática(s):**

I. comparação dos resultados apresentados com metas preestabelecidas.
II . adoção de medidas corretivas com vistas ao atingimento de objetivos fixados.
III . definição dos rumos do negócio, com fixação de metas e indicadores.
Está correto o que se afirma APENAS em
a) II.
b) I.
c) III .
d) II e III.
e) I e II.

**Comentário:**
A função controle é a responsável por conferir o planejado em relação ao executado. Não é função ligada à tomada de decisões prévias (o que é próprio do planejamento).
Assim, apenas os itens I e II estão certos.
**GABARITO: E**

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

e) Ic; IIb; IIIa.

**Comentário:**

Vejamos:

I – administração científica possui foco nos tempos e movimentos com objetivo de buscar a maior eficiência do trabalho na organização. I-C.

II – A escola neoclássica supera a administração clássica por entender que o foco deve ser a eficácia do trabalho, sem perder a eficiência. II – B.

III – A escola das relações humanas entende que o funcionário deve estar sempre satisfeito para que entregue o seu melhor desempenho. III – A.

**GABARITO: E.**

**36. (FCC/AL-MS/Consultor de Processo Legislativo/2016) A Teoria da Contingência preconiza**

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

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

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

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

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

**Comentário:**

A essência da teoria da contingência é afirmar que a organização deve reagir ao ambiente em que está inserida, adaptando-se para enfrentar as situações enfrentadas.

A única alternativa que diz respeito a isso é a letra A, o resto é enrolação para tentar lhe levar para outro caminho.

**GABARITO: A.**

**37. (FCC/AL-MS/Assistente Administrativo/2016) Como destaca Francisco Lacombe, citando James Mooney: organização é a forma que assume toda associação humana para atingir um objetivo comum (In: Teoria Geral da Administração, Saraiva, p. 21). No decorrer da história, sobrevieram diversas teorias para explicar a dinâmica das organizações, sendo a mais antiga, iniciada com os estudos do engenheiro Frederick Winslow Taylor, com ênfase na divisão do trabalho em tarefas elementares e a especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando obter ganhos de produtividade. Essa teoria corresponde à Escola**

a) da Cadeia Escalar.

b) Estruturalista.

c) Divisional.

d) da Administração Científica.

e) do Critério Funcional.

**Comentário:**

A banca pede, de maneira bastante simples, que o candidato saiba afirmar qual a escola da administração criada por Frederick Winslow Taylor – trata-se da administração científica!
**GABARITO: D.**

**38. (FGV/Prefeitura de Salvador/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Com relação à Teoria da Contingência, analise as afirmativas a seguir.**
I. Ocorre o deslocamento da percepção administrativa com ênfase voltada para fora da organização.
II. Recomenda a elaboração de desenhos organizacionais apropriados para situações específicas.
III. A Teoria das Relações Humanas contribuiu com o seu conceito de estrutura informal da organização.
Está correto o que se afirma em
a) I, apenas.
b) II, apenas.
c) III, apenas.
d) I e II, apenas.
e) I, II e III.
**Comentário:**
Vejamos os itens, sobre a teoria da Contingência:
I) certo. De fato, o foco passa a ser o que acontece fora da organização e sua adaptação como consequência disso.
II) certo. Os desenhos organizacionais dependem do ambiente: organizações mecanicistas para ambientes estáveis e orgânicas para ambientes instáveis.
III) certo. Diferentes teorias contribuíram para a teoria contingencial, inclusive a das relações humanas, conforme apontado.
**GABARITO: E.**

**39. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Com relação à escola clássica de administração, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.**
( ) O conceito de divisão do trabalho foi postulado para aumentar a eficiência pela especialização.
( ) As funções administrativas da empresa coordenam e sincronizam as suas demais funções essenciais.
( ) Cadeia escalar é um dos princípios que gera ganhos de economia por sua produção programada.
As afirmativas são, respectivamente,
a) F – V – F.
b) F – V – V.
c) V – F – F.
d) V – V – F.
e) F – F – V.
**Comentário:**
Vejamos cada item:

I) certo. A divisão do trabalho realmente é baseada em especialização e permite ganhos de eficiência.
II) certo. As funções administrativas são as responsáveis pela coordenação das demais: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contábeis.
III) errado. A frase não tem nenhum sentido lógico, e certamente não se relaciona com a teoria!
**GABARITO: D.**

**40. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Com relação à Teoria das Relações Humanas, analise as afirmativas a seguir.**
I. Foi um movimento mundial calcado na democratização dos países e na humanização das empresas.
II. Preparou o terreno para que os teóricos do modelo burocrático criassem a experiência de Hawthorne.
III. Demonstrou a inadequação dos princípios da teoria clássica com base nas ciências humanas.
Está correto o que se afirma em
a) I, apenas.
b) II, apenas.
c) III, apenas.
d) I e II, apenas.
e) I, II e III.
**Comentário:**
Vejamos:
I) errado. Não tem nada a ver. Uma viagem completa do examinador!
II) errado. Completamente sem sentido. A experiência de Hawthorne é da própria escola de relações humanas, e não se conecta com a burocracia.
III) perfeito. Na visão da própria escola das relações humanas, os princípios clássicos estavam errados.
**GABARITO: C.**

**41. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Relacione os conceitos de ser humano desenvolvidos pelos estudiosos às respectivas teorias organizacionais.**
1. Homem Organizacional
2. Homem Social
3. Homem Funcional
4. Homem Administrativo
( ) Teoria de Sistemas.
( ) Teoria Behaviorista
( ) Teoria das Relações Humanas.
( ) Teoria Estruturalista.
Assinale a opção que mostra a relação correta, de cima para baixo.
a) 1, 3, 2 e 4.
b) 4, 1, 2 e 3.

c) 3, 1, 4 e 2.
d) 1, 2, 4 e 3.
e) 3, 4, 2 e 1.

**Comentário:**

Aqui não tem muito o que fazer... você teria que ter memorizado a relação entre a teoria e a concepção de ser humano, que está correta apenas na alternativa E.

**GABARITO: E.**

**42. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) Com relação à experiência de Hawthorne e seus resultados, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.**

( ) A experiência de Hawthorne permitiu delinear os princípios básicos da futura escola das relações humanas.
( ) O nível de produção era determinado pelas condições físicas e pelo treinamento oferecidos pela supervisão.
( ) Trabalhadores que produziram muito acima ou abaixo da norma socialmente determinada, perderam a afeição dos colegas.
As afirmativas acima são, respectivamente,
a) V, F e V.
b) F, F e V.
c) F, V e V.
d) V, V e V.
e) V, V e F.

**Comentário:**

Vejamos:
I) certo. A experiência de Hawthorne foi o ponto inicial da teoria das relações humanas.
II) errado. O nível de produção era determinado pelo grupo social.
III) certo. O grupo social é quem define o que é aceito como correto, aplicando punições e recompensas sociais.

**GABARITO: A.**

43. **(FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) As opções a seguir apresentam os elementos das funções administrativas das empresas, conforme descrito pela teoria clássica da administração, à exceção de uma. Assinale-a.**
a) Prever
b) Organizar
c) Contratar
d) Comandar
e) Controlar

**Comentário:**

Banca malandrinha.... o candidato costuma memorizar as funções como POCCC, a banca foi lá e manteve as letras, trocando apenas um dos significados... e qual foi?
A letra C! A banca falou em “contratar”, que não é função administrativa clássica. A função que ficou faltando na questão foi apenas a “coordenar”.

**GABARITO: C**

**44. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) Em decorrência dos estudos, da aplicação e do desenvolvimento da teoria das relações humanas, constatou-se a existência de certas características referentes ao ser humano e suas necessidades fundamentais.**

A esse respeito analise as afirmativas a seguir.

I. A teoria das relações humanas originou a concepção de homem social em contraposição ao conceito de homo economicus.

II. O homem social é o que se utiliza da força do grupo para definir a sua capacidade de produção e a remuneração desejada.

III. Foram identificados 3 níveis de necessidades para a motivação humana; as fisiológicas, as psicológicas e as de remuneração.

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.

**Comentário:**

Vejamos:

I) certo. A teoria das relações humanas realmente originou uma nova visão de ser humano: o homem social – que é aquele que interage em grupos e busca recompensas e pode ser punido nessas interações.

II) errado. Não é esse o foco, conforme explicado no item I.

III) errado. O item não tem nenhuma relação com a teoria das relações humanas. Parece fazer uma referência (mal feita, e errada) à teoria de Maslow, que possui natureza comportamental e faz parte dos estudos mais específicos sobre motivação.

**GABARITO: A.**

**45. (FGV/IBGE/Analista- Planejamento e Gestão/2016) A Escola de Relações Humanas é um dos principais marcos na evolução do campo teórico da administração. Essa Escola, entre outras contribuições relevantes, destacou a importância da organização informal para a produtividade e o funcionamento das estruturas organizacionais formais. No entanto, a Escola foi também alvo de críticas de autores e pesquisadores diversos, que levaram a sua superação e a novos desenvolvimentos no campo da administração. Entre as principais críticas apresentadas à Escola de Relações Humanas está:**

a) o foco limitado aos aspectos estruturais da organização;
b) a visão reducionista do ser humano contida no conceito de homem funcional;
c) a valorização excessiva dos incentivos financeiros aos trabalhadores;
d) seu caráter ideológico e manipulador, a favor da administração da empresa;
e) a dificuldade de aplicação das ferramentas gerenciais propostas.

**Comentário:**

As principais críticas a teoria das relações humanas envolvem as seguintes:

1. Por surgir em oposição à Abordagem Clássica, a Teoria das Relações Humanas deixava de considerar muitos aspectos importantes que haviam sido considerados pela abordagem anterior.
2. O foco estava, sobretudo, em como evitar conflitos humanos na organização entre os funcionários e a própria organização. O pecado estava em acreditar que os interesses da organização e dos funcionários poderiam ser os mesmos em todos os casos, e que a simples atitude de mediar conflitos seria suficiente para resolvê-los.
3. A concepção do operário era muito ingênua e romântica, por considerá-lo como um funcionário feliz, integrado ao ambiente de trabalho e naturalmente produtivo, o que não se constata como uma verdade absoluta.
4. O campo experimental utilizado foi muito limitado, focado apenas na produção industrial. Além disso, a própria experiência de Hawthorne foi excessivamente limitada para se tirar conclusões gerais.
5. As conclusões dessa teoria são muito parciais, pois considerava apenas a visão da organização informal, desconsiderando a organização formal.
6. A excessiva ênfase nos grupos informais e na necessidade de coesão das relações humanas para melhoria da produtividade traz o problema de que, em estudos posteriores, já foi provado que boas relações dos grupos informais não geram necessariamente boa produtividade. Na verdade, uma boa coesão do grupo pode levar a uma situação contrária, na qual ele se une contra as diretrizes apresentadas pela direção da organização.
7. O grande foco da Teoria estava na manipulação das relações humanas, o que, quando percebido, pode gerar problemas de relacionamento entre os empregados e a organização.

Percebe-se, assim, que a única alternativa que faz sentido é a letra D.

**GABARITO: D.**

**46. (FGV/IBGE/Tecnologista – Biblioteconomia/2016) A abordagem clássica das funções administrativas delineadas por Fayol (planejamento, organização, coordenação, direção e controle) está consagrada na literatura de Biblioteconomia e adequada às teorias e práticas de administração de bibliotecas. Nesse contexto, a função de controle é aquela em que o bibliotecário toma decisões que podem, por exemplo:**

a) alterar objetivos e metas;
b) promover a capacitação da equipe;
c) definir os resultados pretendidos;
d) preparar substitutos;
e) alocar recursos.

**Comentário:**

O controle é a função que permite a tomada de ações corretivas para que os objetivos e planos possam ser atingidos, permitindo ainda o ajuste de objetivos e metas, conforme seja necessário.

**GABARITO: A.**

**47. (IADES/METRÔ-DF/Assistente Administrativo/2016) A respeito de processo organizacional, funções administrativas e estruturas organizacionais, assinale a alternativa correta.**

a) Para Henri Fayol, as principais funções do administrador são planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.
b) Sistemas orgânicos e sistemas mecânicos são idênticos no que se refere aos seus modelos de hierarquia e controle organizacionais, principalmente em estruturas lineares-funcionais.
c) A reunião das características da estrutura funcional com as características da estrutura por projetos resulta em uma estrutura linear.
d) A subordinação de funcionários a mais de uma chefia, simultaneamente, é uma das mais importantes características da estrutura linear.
e) Uma empresa com unidades em vários estados da federação deve, necessariamente, adotar uma estrutura matricial ou por produtos.

**Comentário:**

Questão que cobra vários conhecimentos distintos, alguns indo muito além do que normalmente se estuda sobre a TGA. Ainda assim, resolvi trazê-la aqui pela resposta tratar de assunto de hoje. Vejamos cada alternativa:
A) Certa. As funções de Fayol realmente são prever (ou planejar - como foi mencionado na questão), organizar, comandar, coordenar e controlar.
B) Errada. Sistemas orgânicos e mecânicos são totalmente diferentes, como se pode perceber na Teoria da Contingência. Enquanto sistemas orgânicos funcionam como um ser vivo, sistemas mecânicos funcionam como uma máquina.
C) Errada. Essa não é pertinente ao conteúdo de hoje, mas saiba que, ao misturar características funcionais e por projetos têm-se a departamentalização matricial.
D) Errada. A estrutura linear possui única subordinação.
E) Errada. Não existe nenhuma obrigação para a empresa que atua em diferentes estados de utilizar a estrutura matricial ou por produtos. Na verdade, pelo exemplo, o mais apropriado seria uma estrutura com departamentalização geográfica, mas esse conteúdo não é pertinente à evolução das teorias da administração.

**GABARITO: A.**

**48. (FUNDATEC/AL-RS/Analista Legislativo – Administrador/2018) Posterior à Administração Clássica e Científica, a Escola de Relações Humanas trouxe novos aportes à teoria geral da administração da época a partir de uma nova visão. Nesse sentido, assinale a alternativa correta.**

A) A performance dos trabalhadores não é determinada apenas pelos métodos de execução das tarefas propostos pela administração científica, mas também pelo efeito do sistema social na motivação para o trabalho.
B) A qualidade dos serviços prestados pelos funcionários não é condicionada apenas pela atuação dos gerentes, mas também pelas normas e regras da organização.
C) O posicionamento da empresa no mercado competitivo não é determinado apenas pelas técnicas de aumento de produtividade propostas por Taylor e Fayol, mas também pelo desenvolvimento tecnológico da empresa.
D) O desempenho dos trabalhadores é determinado pela qualidade do plano de cargos e salário previamente estabelecido segundo os princípios da hierarquia.

E) O desempenho dos trabalhadores é determinado somente pelo plano de carreira disponível para os trabalhadores.

**Comentário:**

A escola das relações humanas apresenta uma oposição ferrenha às escolas clássica e da administração científica, afirmando que o que move o comportamento das pessoas no trabalho são as suas relações sociais na organização.

Não há nenhuma alternativa que diga isso de maneira precisa, mas a letra A chega perto (apesar de ter um "também" colocado nela, que torna o conceito impreciso). Como nenhuma outra chega perto, é essa a alternativa que eu recomendaria responder, e é ela a resposta oficial da questão.

**GABARITO: A**

49. **(FUNDATEC/AL-RS/Analista Legislativo – Administrador/2018) Segundo Maximiano (2008), a Escola Clássica da Administração tinha como um dos seus integrantes o engenheiro francês Henry Fayol (1841-1925). Segundo os estudos realizados por Fayol, analise as seguintes assertivas**:

I. Um dos deveres dos gerentes é manter a unidade de comando. II. O objetivo da administração é selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que antes, no passado, escolhia seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que podia. III. Por causa da influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados. IV. O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração.

Quais estão corretas?

A Apenas I.

B Apenas II.

C Apenas III e IV.

D Apenas II, III e IV.

E I, II, III e IV.

**Comentário:**

A escola clássica de Fayol apresenta 14 princípios da administração, e um deles é a unidade de comando. Relembre todos:

1. Divisão do trabalho. Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência da organização, podendo ser vertical (criando a hierarquia) ou horizontal (por meio da departamentalização).
2. Autoridade e responsabilidade. Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. Disciplina. Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.

4. Unidade de comando. Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. Unidade de direção. Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais. Os interesses da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares dos indivíduos. Isso é o mesmo que dizer que os interesses dos indivíduos devem ser os mesmos da organização, ou seja, deve haver identidade de interesses.
7. Remuneração do pessoal. Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. Centralização. Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. Cadeia escalar. É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo, sem descontinuidade, em função do princípio do comando.
10. Ordem. Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. Equidade. Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. Estabilidade do pessoal. A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa ficar no cargo, melhor será para a empresa.
13. Iniciativa. A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
14. Espírito de equipe. A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

No mais, analisemos os itens:
I) perfeito. De acordo com a teoria.
II) Errado. Trata-se de afirmação condizente com a teoria da administração científica.
III) Errado. O sistema social é desconsiderado pela administração clássica.
IV) Errado. O sistema social é desconsiderado pela administração clássica.
**GABARITO: A.**

# 6. LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

**QUESTÕES SOBRE ADMINISTRAÇÃO – EVOLUÇÃO E TEORIAS**

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

**2. (CESPE/SEFAZ-RS/Auditor do Estado/2018) De acordo com as concepções iniciais de Max Weber, são características da burocracia**
a) o excesso de regras, a subjetividade e o mecanicismo.
b) o individualismo, os registros escritos e a estrutura orgânica.
c) a racionalidade, o compromisso profissional e a hierarquia de autoridade.
d) a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade.
e) a informalidade das comunicações, a impessoalidade e o profissionalismo.

**3. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo/2018) No âmbito da administração por objetivos, a eficácia ganha relevância em detrimento da eficiência.**

**4. (CESPE/ABIN/OTI – Área 3/2018) O estabelecimento de objetivos de desempenho entre superiores e subordinados de maneira democrática, participativa e mobilizadora é característico da administração por objetivos.**

**5. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) Em se tratando de administração por objetivos, a ênfase recai nas funções organização e direção.**

**6. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) A administração por objetivos tem como características o estabelecimento conjunto de objetivos entre subordinados e superiores hierárquicos, o apoio e o fornecimento de recursos para a realização das tarefas pelos superiores e a avaliação conjunta, por subordinados e superiores, dos resultados obtidos.**

**7. (CESPE/IFF/Administrador/2018) Na visão de Max Weber, são consideradas características da burocracia**

a) a divisão do trabalho e a comunicação informal.
b) a hierarquia de autoridade e formalidade.
c) os registros escritos e a pessoalidade.
d) a racionalidade e a flexibilidade.
e) a divisão do trabalho e a estrutura flexível.

**8. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) De acordo com a teoria da burocracia de Weber, as organizações formais ou burocráticas apresentam três características principais: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.**

**9. (CESPE/EBSERH/Tecnólogo em Gestão Pública/2018) O modelo de administração burocrática, segundo os pressupostos de Max Weber, pressupõe certa racionalidade impessoal.**

**10. (CESPE/EBSERH/Assistente Administrativo/2018) Na visão burocrática, o trabalho realiza-se por meio de funcionários que ocupam cargos com atribuições oficiais, fixas e ordenadas por meio de regras, leis ou disposições regimentais.**

**11. (CESPE/EMAP/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) Os sistemas organizacionais das empresas mecanicistas são apropriados a situações de mercado dinâmicas com forte concorrência e variação tecnológica.**

**12. (CESPE/EBSERH/Analista – Gestão Hospitalar/2018) Para Taylor, Fayol e seus seguidores, é considerada boa a organização que possui um organograma detalhado, com ênfase na divisão do trabalho, no planejamento das funções, na descrição de cargos, nos manuais de tarefas e procedimentos, pois isso gera estruturas flexíveis, moveis e permanentes.**

**13. (CESPE/IFF/Administrador/2018) A função da administração, definida por Fayol, relacionada à análise dos resultados obtidos com os padrões predeterminados, é denominada**

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

**14. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Qualquer nível superior/2018) Em relação ao estilo de direção, a descentralização das decisões e a delegação de tarefas caracterizam o estilo de direção preconizado pela administração científica de Taylor.**

**15. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) As primeiras teorias da administração, a exemplo da administração científica, focavam em delimitar tarefas e garantir sua execução, enquanto abordagens mais complexas, a exemplo da contingência, focam em elementos ligados ao ambiente de atuação.**

**16. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Administração/2018) A ênfase em estrutura organizacional é típica das teorias estruturalistas, neoestruturalistas e da contingência, que correspondem a abordagens teóricas desenvolvidas após a década de 70 do século passado.**

**17. (CESPE/Analista Portuário – Área Administrativa/2018) Conforme Max Weber, a autoridade tradicional é legitimada por costumes sociais, crenças e tradições.**

**18. (CESPE/EBSERH/Analista Administrativo – Qualquer nível superior/2018) De acordo com a teoria da contingência, organizações flexíveis e adaptáveis funcionam de forma mais eficiente e efetiva nos dias de hoje.**

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

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

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

**22. (CESPE/SEDF/Professor – Administração/2017) Os pressupostos teóricos da administração científica visam contribuir diretamente para a maior eficiência dos processos produtivos, incluindo a redução dos custos de produção.**

**23. (CESGRANRIO/Petrobras/Engenheiro de Produção/2018) Na linha evolutiva da Administração Científica, Henry Ford aprimorou o conceito de linha de montagem, levando-a ao sistema de produção em massa, com intensificação do trabalho e redução dos custos.**
**Nesse contexto, identifica-se que o Fordismo introduziu a(o)**
a) economia de escopo
b) economia de escala
c) produção enxuta
d) bem-estar no trabalho
e) sistema de produção puxada

**24. (CESGRANRIO/IBGE/Supervisor de Pesquisas – Gestão/2016) Em uma organização, as tarefas rotineiras predominam, e o foco está na hierarquia e no uso da cadeia de comando. A comunicação circula em sentido vertical, e quase não há contato informal entre os funcionários. Os empregados são especialistas no que fazem, mas têm pouca autonomia. Além disso, há muitos regulamentos para as atividades realizadas por eles.**
**Levando-se em conta os dois tipos ideais de modelos organizacionais, as características estruturais dessa empresa estão alinhadas à perspectiva de um modelo organizacional**
a) orgânico
b) genérico
c) projetado
d) humanista
e) mecanicista

**25. (CESGRANRIO/UNIRIO/Enfermeiro/2016) O modelo de trabalho em equipe de enfermagem está pautado na Escola de Relações Humanas, liderada por Elton Mayo, que**
a) apoia o Fordismo.
b) apresenta estudos na área da matemática e química.
c) comunga com as ideias de Taylor e Fayol.
d) preconiza que o homem só é condicionado pelo sistema social e não pelas demandas de ordem biológicas.
e) evidencia os aspectos da comunicação, da liderança e da participação no trabalho.

**26. (FCC/SABESP/Analista de Gestão – Administração/2018) A evolução das teorias administrativas é permeada pelas preocupações econômicas e sociais que se apresentam à época. Nesse sentido, destaca a Francisco Lacombe, em Teoria Geral da Administração, "cada teoria das organizações dá mais ênfase a um aspecto específico da administração".**

Nesse cenário, a Escola Clássica, que tem como expoente Henri Fayol, enfatiza

a) o ambiente em que se encontra inserida a organização e seu grau de adaptação.
b) a estrutura organizacional e as funções do administrador, correlacionadas com a execução metódica do trabalho.
c) os aspectos humanos da organização, em especial as relações interpessoais que refletem na produtividade.
d) o mercado em que atua a organização e a adequação de seus agentes para enfrentar a competição.
e) a flexibilidade da organização, preconizando que a mesma deve se adequar às contingências do momento.

**27. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Processo Legislativo/2018) Do ponto de vista da Teoria da Administração, a Escola Clássica apresenta, entre seus expoentes, o estudioso Henri Fayol, cuja principal contribuição foi separar as funções do administrador das funções daqueles que não possuem subordinados e são responsáveis pela execução de atividades. Nesse contexto, apresentou alguns princípios da organização, entre os quais o que se denomina**

a) compartilhamento de direção, decorrente da constatação de que atividades ligadas a um mesmo objetivo podem estar distribuídas entre diferentes áreas da organização.
b) cadeia escalar, segundo o qual a linha de comando deve ser transversal na organização, perpassando diferentes setores.
c) rotatividade de pessoal, contrapondo-se ao anterior conceito de estabilidade predicado pela teoria burocrática.
d) unidade de comando, segundo o qual cada subordinado recebe ordens e presta contas apenas a um superior.
e) confiança legítima, segundo o qual o administrador deve delegar tarefas aos subordinados partindo da premissa de que possuem capacidade técnica para executá-las.

**28. (FCC/DPE-AM/Assistente Técnico de Defensoria/2018) Entre as principais características do modelo de administração burocrática estão:**

a) clientelismo e nepotismo.
b) estrutura hierarquizada e profissionalização dos funcionários.
c) horizontalização das estruturas e meritocracia.
d) caráter irracional da divisão do trabalho e ausência de controles.
e) excesso de rotinas procedimentais e patrimonialismo.

**29. (FCC/CLDF/Analista – Administrador/2018) Entre as teorias desenvolvidas ao longo do tempo acerca das estruturas organizacionais, insere-se a Abordagem Sistêmica**

(A) desenvolvida por Henri Fayol, sustentada pelo princípio da cadeia escalar e unidade de comando como pilares para a manutenção do sistema organizacional.
(B) que, de acordo com o modelo predicado por Eric Trist, identifica dois subsistemas na organização: o técnico, compreendendo as demandas da tarefa, e o social, compreendendo as relações sociais dos encarregados da tarefa.

(C) desenvolvida a partir dos estudos do sociólogo George Homans em seu livro The human group, predicando a independência entre os sistemas interno e externo à organização, a qual se traduz em um ambiente fechado e impermeável a mutações.
(D) inspirada na Teoria dos Sistemas desenvolvida pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy, predicando a autonomia das unidades de uma organização, como sistemas autônomos, denominados centros de resultado.
(E) baseada nos estudos de Mary Parker Follet, que propõe um enfoque holístico das relações entre os integrantes da organização de molde a fomentar a motivação e a produtividade.

**30. (FCC/ALESE/Analista Legislativo – Biblioteconomia/2018) A Teoria de Administração que enfatiza a influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas é a**

a) das Relações Humanas.
b) Clássica.
c) de Administração Científica.
d) Neoclássica.
e) por Objetivos.

**31. (FCC/DPE-RS/Analista – Biblioteconomia/2017) Considere os dois agrupamentos abaixo, que relacionam algumas Teorias de Administração e preceitos por elas defendidos.**

I Administração Científica
II Relações Humanas
III Neoclássica
A - Organização informal, exclusivamente.
B - Ser isolado que reage como indivíduo.
C - Organização formal, exclusivamente.
D - Ser social que reage como membro do grupo.
E - Organização formal e informal.
F - Ser racional e social voltado para os objetivos individuais e organizacionais.

A correta correlação entre os dois agrupamentos é
a) I-d, I-e, II-c, II-f, III-a, III-b.
b) I-a, I-b, II-c, II-d, III-e, III-f.
c) I-e, I-f, II-a, II-c, III-b, III-d.
d) I-c, I-f, II-b, II-e, III-a, III-d.
e) I-b, I-c, II-a, II-d, III-e, III-f.

**32. (FCC/PROCON-MA/Fiscal de Defesa do Consumidor/2017) A crença na racionalidade técnica, na especialização funcional, na hierarquia e na estrutura formal constitui um ponto de intersecção entre as seguintes abordagens da Teoria das Organizações:**

a) clássica e burocrática.
b) burocrática e sistêmica.

c) clássica e sistêmica.
d) burocrática e comportamental.
e) estruturalista e sistêmica.

**33. (FCC/TRF5/AJAA/2017) No desenvolvimento da Teoria das Organizações, um importante marco corresponde aos estudos de Henry Fayol, inseridos na denominada Escola Clássica, que, entre outros postulados, aponta o princípio da cadeia escalar, segundo o qual**

a) as atividades devem ser alocadas em departamentos ou órgãos com autonomia, denominados centros de resultados, que fazem parte da cadeia principal da organização.
b) todos os departamentos de uma organização estão interligados a partir de um centro de comando, mas cada empregado pode estar subordinado a mais de um superior hierárquico.
c) a linha de autoridade, partindo do principal executivo, desce, sem descontinuidade, até os níveis mais inferiores da organização.
d) a cadeia de comando da organização deve ser transversal, perpassando todos os departamentos e níveis hierárquicos, comportando uma escala ou gradação conforme a proximidade com o centro de comando.
e) os níveis inferiores da organização não são atingidos pela cadeia de comando central, sendo, assim, necessária a instituição de uma escala de prioridades nesse encadeamento.

**34. (FCC/PROCON-MA/Fiscal de Defesa do Consumidor/2017) A partir dos estudos de Henri Fayol, restaram melhor explicitadas as atividades próprias do administrador. Entre tais atividades se insere a de controle, que pode ser identificada, exemplificativamente, na(s) seguinte(s) situação(ões) prática(s):**

I. comparação dos resultados apresentados com metas preestabelecidas.
II . adoção de medidas corretivas com vistas ao atingimento de objetivos fixados.
III . definição dos rumos do negócio, com fixação de metas e indicadores.
Está correto o que se afirma APENAS em
a) II.
b) I.
c) III .
d) II e III.
e) I e II.

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

I. Administração Científica.
II. Neoclássica.
III. Relações Humanas.
a. Satisfação do operário.
b. Eficiência e eficácia.

c. Máxima eficiência.
A correlação correta dos dois agrupamentos é:
a) Ic; IIa; IIIb.
b) Ib; IIa; IIIc.
c) Ia; IIc; IIIb.
d) Ib; IIc; IIIa.
e) Ic; IIb; IIIa.

**36. (FCC/AL-MS/Consultor de Processo Legislativo/2016) A Teoria da Contingência preconiza**
a) que o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores, como o ambiente, o pessoal e a situação específica da empresa.
b) a criação de unidades organizadas por produto, área geográfica ou clientela, denominadas centros de resultados.
c) a importância da divisão do trabalho bem definida e sistemática, com áreas específicas de competências.
d) a organização contínua de cargos, limitadas por normas internalizadas na forma de regulamentos e códigos de conduta.
e) que os processos de trabalho devem ser organizados para suportar as mais diversas variações, porém as estruturas devem seguir, necessariamente, o princípio hierárquico.

**37. (FCC/AL-MS/Assistente Administrativo/2016) Como destaca Francisco Lacombe, citando James Mooney: organização é a forma que assume toda associação humana para atingir um objetivo comum (In: Teoria Geral da Administração, Saraiva, p. 21). No decorrer da história, sobrevieram diversas teorias para explicar a dinâmica das organizações, sendo a mais antiga, iniciada com os estudos do engenheiro Frederick Winslow Taylor, com ênfase na divisão do trabalho em tarefas elementares e a especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando obter ganhos de produtividade. Essa teoria corresponde à Escola**
a) da Cadeia Escalar.
b) Estruturalista.
c) Divisional.
d) da Administração Científica.
e) do Critério Funcional.

**38. (FGV/Prefeitura de Salvador/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Com relação à Teoria da Contingência, analise as afirmativas a seguir.**
I. Ocorre o deslocamento da percepção administrativa com ênfase voltada para fora da organização.
II. Recomenda a elaboração de desenhos organizacionais apropriados para situações específicas.
III. A Teoria das Relações Humanas contribuiu com o seu conceito de estrutura informal da organização.
Está correto o que se afirma em
a) I, apenas.
b) II, apenas.

c) III, apenas.
d) I e II, apenas.
e) I, II e III.

**39. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Com relação à escola clássica de administração, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.**

( ) O conceito de divisão do trabalho foi postulado para aumentar a eficiência pela especialização.
( ) As funções administrativas da empresa coordenam e sincronizam as suas demais funções essenciais.
( ) Cadeia escalar é um dos princípios que gera ganhos de economia por sua produção programada.
As afirmativas são, respectivamente,
a) F – V – F.
b) F – V – V.
c) V – F – F.
d) V – V – F.
e) F – F – V.

**40. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Com relação à Teoria das Relações Humanas, analise as afirmativas a seguir.**

I. Foi um movimento mundial calcado na democratização dos países e na humanização das empresas.
II. Preparou o terreno para que os teóricos do modelo burocrático criassem a experiência de Hawthorne.
III. Demonstrou a inadequação dos princípios da teoria clássica com base nas ciências humanas.
Está correto o que se afirma em
a) I, apenas.
b) II, apenas.
c) III, apenas.
d) I e II, apenas.
e) I, II e III.

**41. (FGV/Prefeitura de Salvador – BA/Técnico de Nível Superior II – Administração/2017) Relacione os conceitos de ser humano desenvolvidos pelos estudiosos às respectivas teorias organizacionais.**

1. Homem Organizacional
2. Homem Social
3. Homem Funcional
4. Homem Administrativo

( ) Teoria de Sistemas.
( ) Teoria Behaviorista
( ) Teoria das Relações Humanas.
( ) Teoria Estruturalista.

Assinale a opção que mostra a relação correta, de cima para baixo.
a) 1, 3, 2 e 4.
b) 4, 1, 2 e 3.
c) 3, 1, 4 e 2.
d) 1, 2, 4 e 3.
e) 3, 4, 2 e 1.

**42. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) Com relação à experiência de Hawthorne e seus resultados, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.**
( ) A experiência de Hawthorne permitiu delinear os princípios básicos da futura escola das relações humanas.
( ) O nível de produção era determinado pelas condições físicas e pelo treinamento oferecidos pela supervisão.
( ) Trabalhadores que produziram muito acima ou abaixo da norma socialmente determinada, perderam a afeição dos colegas.
As afirmativas acima são, respectivamente,
a) V, F e V.
b) F, F e V.
c) F, V e V.
d) V, V e V.
e) V, V e F.

43. **(FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) As opções a seguir apresentam os elementos das funções administrativas das empresas, conforme descrito pela teoria clássica da administração, à exceção de uma. Assinale-a.**
a) Prever
b) Organizar
c) Contratar
d) Comandar
e) Controlar

**44. (FGV/CODEBA/Analista Portuário – Administrador/2016) Em decorrência dos estudos, da aplicação e do desenvolvimento da teoria das relações humanas, constatou-se a existência de certas características referentes ao ser humano e suas necessidades fundamentais.**
A esse respeito analise as afirmativas a seguir.
I. A teoria das relações humanas originou a concepção de homem social em contraposição ao conceito de homo economicus.
II. O homem social é o que se utiliza da força do grupo para definir a sua capacidade de produção e a remuneração desejada.
III. Foram identificados 3 níveis de necessidades para a motivação humana; as fisiológicas, as psicológicas e as de remuneração.
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.

**45. (FGV/IBGE/Analista- Planejamento e Gestão/2016) A Escola de Relações Humanas é um dos principais marcos na evolução do campo teórico da administração. Essa Escola, entre outras contribuições relevantes, destacou a importância da organização informal para a produtividade e o funcionamento das estruturas organizacionais formais. No entanto, a Escola foi também alvo de críticas de autores e pesquisadores diversos, que levaram a sua superação e a novos desenvolvimentos no campo da administração. Entre as principais críticas apresentadas à Escola de Relações Humanas está:**
a) o foco limitado aos aspectos estruturais da organização;
b) a visão reducionista do ser humano contida no conceito de homem funcional;
c) a valorização excessiva dos incentivos financeiros aos trabalhadores;
d) seu caráter ideológico e manipulador, a favor da administração da empresa;
e) a dificuldade de aplicação das ferramentas gerenciais propostas.

**46. (FGV/IBGE/Tecnologista – Biblioteconomia/2016) A abordagem clássica das funções administrativas delineadas por Fayol (planejamento, organização, coordenação, direção e controle) está consagrada na literatura de Biblioteconomia e adequada às teorias e práticas de administração de bibliotecas. Nesse contexto, a função de controle é aquela em que o bibliotecário toma decisões que podem, por exemplo:**
a) alterar objetivos e metas;
b) promover a capacitação da equipe;
c) definir os resultados pretendidos;
d) preparar substitutos;
e) alocar recursos.

**47. (IADES/METRÔ-DF/Assistente Administrativo/2016) A respeito de processo organizacional, funções administrativas e estruturas organizacionais, assinale a alternativa correta.**
a) Para Henri Fayol, as principais funções do administrador são planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.
b) Sistemas orgânicos e sistemas mecânicos são idênticos no que se refere aos seus modelos de hierarquia e controle organizacionais, principalmente em estruturas lineares-funcionais.
c) A reunião das características da estrutura funcional com as características da estrutura por projetos resulta em uma estrutura linear.
d) A subordinação de funcionários a mais de uma chefia, simultaneamente, é uma das mais importantes características da estrutura linear.
e) Uma empresa com unidades em vários estados da federação deve, necessariamente, adotar uma estrutura matricial ou por produtos.

**48. (FUNDATEC/AL-RS/Analista Legislativo – Administrador/2018) Posterior à Administração Clássica e Científica, a Escola de Relações Humanas trouxe novos aportes à teoria geral da administração da época a partir de uma nova visão. Nesse sentido, assinale a alternativa correta.**

A) A performance dos trabalhadores não é determinada apenas pelos métodos de execução das tarefas propostos pela administração científica, mas também pelo efeito do sistema social na motivação para o trabalho.
B) A qualidade dos serviços prestados pelos funcionários não é condicionada apenas pela atuação dos gerentes, mas também pelas normas e regras da organização.
C) O posicionamento da empresa no mercado competitivo não é determinado apenas pelas técnicas de aumento de produtividade propostas por Taylor e Fayol, mas também pelo desenvolvimento tecnológico da empresa.
D) O desempenho dos trabalhadores é determinado pela qualidade do plano de cargos e salário previamente estabelecido segundo os princípios da hierarquia.
E) O desempenho dos trabalhadores é determinado somente pelo plano de carreira disponível para os trabalhadores.

49. **(FUNDATEC/AL-RS/Analista Legislativo – Administrador/2018) Segundo Maximiano (2008), a Escola Clássica da Administração tinha como um dos seus integrantes o engenheiro francês Henry Fayol (1841-1925). Segundo os estudos realizados por Fayol, analise as seguintes assertivas**:

I. Um dos deveres dos gerentes é manter a unidade de comando. II. O objetivo da administração é selecionar cientificamente e depois treinar, instruir e desenvolver o trabalhador, que antes, no passado, escolhia seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que podia. III. Por causa da influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve entender o comportamento dos grupos e fortalecer as relações com os grupos, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados. IV. O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que pode ser mais leal ao grupo do que à administração.

Quais estão corretas?

A Apenas I.

B Apenas II.

C Apenas III e IV.

D Apenas II, III e IV.

E I, II, III e IV.

# 7. GABARITO




| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. E | 11. E | 21. E | 31. E | 41. E |
| 2. C | 12. E | 22. C | 32. A | 42. A |
| 3. C | 13. A | 23. B | 33. C | 43. C |
| 4. C | 14. E | 24. E | 34. E | 44. A |
| 5. E | 15. C | 25. E | 35. E | 45. D |
| 6. C | 16. E | 26. B | 36. A | 46. A |
| 7. B | 17. C | 27. D | 37. D | 47. A |
| 8. C | 18. C | 28. B | 38. E | 48. A |
| 9. C | 19. C | 29. B | 39. D | 49. A |
| 10. C | 20. C | 30. A | 40. C | |

# 8. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

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

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

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

1. 

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

2. 

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

3. 

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

4. 

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

5. 

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

6. 

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

7. 

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

8. 

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



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