Estratégia Concursos

Aula 01

Noções de Administração p/ PM-CE (Oficial) - 2021 - Pré-Edital

Autor:
Stefan Fantini

01 de Fevereiro de 2021

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO.

Sumário

Teorias da Administração 5

1 - Administração Científica 5

1.1 - Críticas à Administração Científica 8

2 - Teoria Clássica da Administração 10

2.1 – Administração Científica x Teoria Clássica 14

2.2 – Críticas à Teoria Clássica 14

3 - Teoria das Relações Humanas 15

3.1 – Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas 18

3.2 – Críticas à Teoria das Relações Humanas 18

4 - Teoria da Burocracia 19

4.1 – Vantagens da Burocracia 21

4.2 – Críticas à Teoria da Burocracia (Disfunções da Burocracia) 22

5 - Teoria Estruturalista 25

5.1 - Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas x Teoria Estruturalista 26

6 - Teoria Neoclássica 26

7 - Teoria dos Sistemas 29

8 - Teoria da Contingência 32

8.1 – Críticas à Teoria da Contingência 35

Resumo Estratégico 36

Questões Comentadas 38

Lista de Questões 59

Gabarito 68

Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

"***Teorias da Administração.***"

Preparados? Então vamos em frente! ☺

Um grande abraço,

Stefan Fantini



Para tirar dúvidas e ter acesso a **dicas** e **conteúdos gratuitos**, siga meu ***Instagram***, se inscreva no meu ***Canal no YouTube*** e participe dos meus canais no **TELEGRAM:**

Instagram

@prof.stefan.fantini

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

YouTube

Stefan Fantini

https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xIyYBcMG-PNNrQ

t.me/admconcursos (conteúdos de Administração)

t.me/StefanFantini (outros tipos de conteúdo)

Os canais foram feitos especialmente para você! Então, será um enorme prazer contar com a sua presença nos nossos canais! ☺

Siga, também, o ***Instagram*** do Prof. Rafael Barbosa, nosso parceiro de videoaulas nessa caminhada:

Instagram

@profrafaelbarbosaadm

https://www.instagram.com/profrafaelbarbosaadm

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

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

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

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

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

1 - Administração Científica

A **Administração Científica** foi desenvolvida pelo engenheiro americano Frederick **Taylor**, entre o final do século XIX e o início do século XX.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

A **ORT** tem os seguintes **fundamentos**[1]:

> **Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos**: Busca-se encontrar a "melhor maneira" de fazer cada atividade, mediante a eliminação de movimentos inúteis e utilização de ferramentas e técnicas para aprimorar a execução da tarefa. Após encontrada esta "**melhor maneira**", utiliza-se o estudo dos tempos e movimentos, para se chegar a um "**tempo padrão**" de cada atividade.
>
> **Estudo da fadiga humana**: Verificou-se que a fagida diminuia a eficiência dos trabalhadores (diminuição da produtividade, diminuição da qualidade, perda de tempo, etc.). A

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

Administração Científica busca racionalizar os movimentos, eliminando os que produzem fadiga e os que não estão relacionados diretamente com a tarefa executada pelo operário.

Divisão do trabalho e especialização do operário

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

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

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

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

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

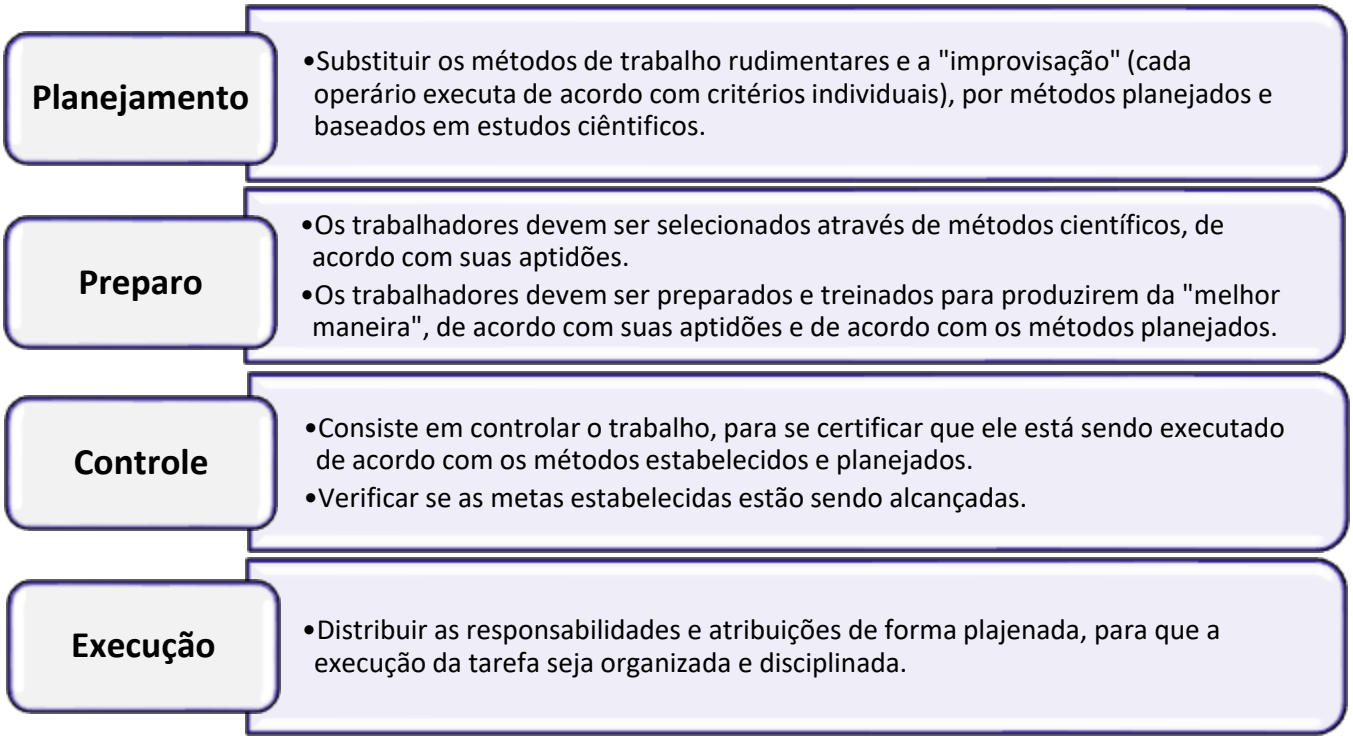
Supervisão funcional: Taylor era contra a centralização da autoridade. Para ele, deveriam existir diversos supervisores, cada um especializado em determinada área. Portanto, os operários estariam **subordinados a diversos supervisores**. O operário deve receber orientação e ordens diárias de vários supervisores,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

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

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

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

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



1.1 - Críticas à Administração Científica

É inegável que o trabalho de Taylor foi um avanço, sendo Taylor considerado, inclusive, o fundador da moderna Teoria Geral da Administração (TGA). Contudo, a escola de Administração Científica de Taylor sofreu muitas **críticas**. Vejamos, de acordo com Chiavenato, algumas delas[2]:

Mecanicismo da Administração Científica: A organização funcionava como uma "**máquina**", ou como um "arranjo rígido e estático de peças". Os **funcionários eram vistos como "peças"** (ou como máquinas) que deveriam trabalhar com o máximo de eficiência possível. A Administração Científica não se preocupava com as condições de trabalho do operário.

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

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

Visão microscópica do homem: A Administração Científica ignora que o trabalhador é um ser humano e social. O homem era visto como algo "pequeno", como uma mera peça que move a máquina.

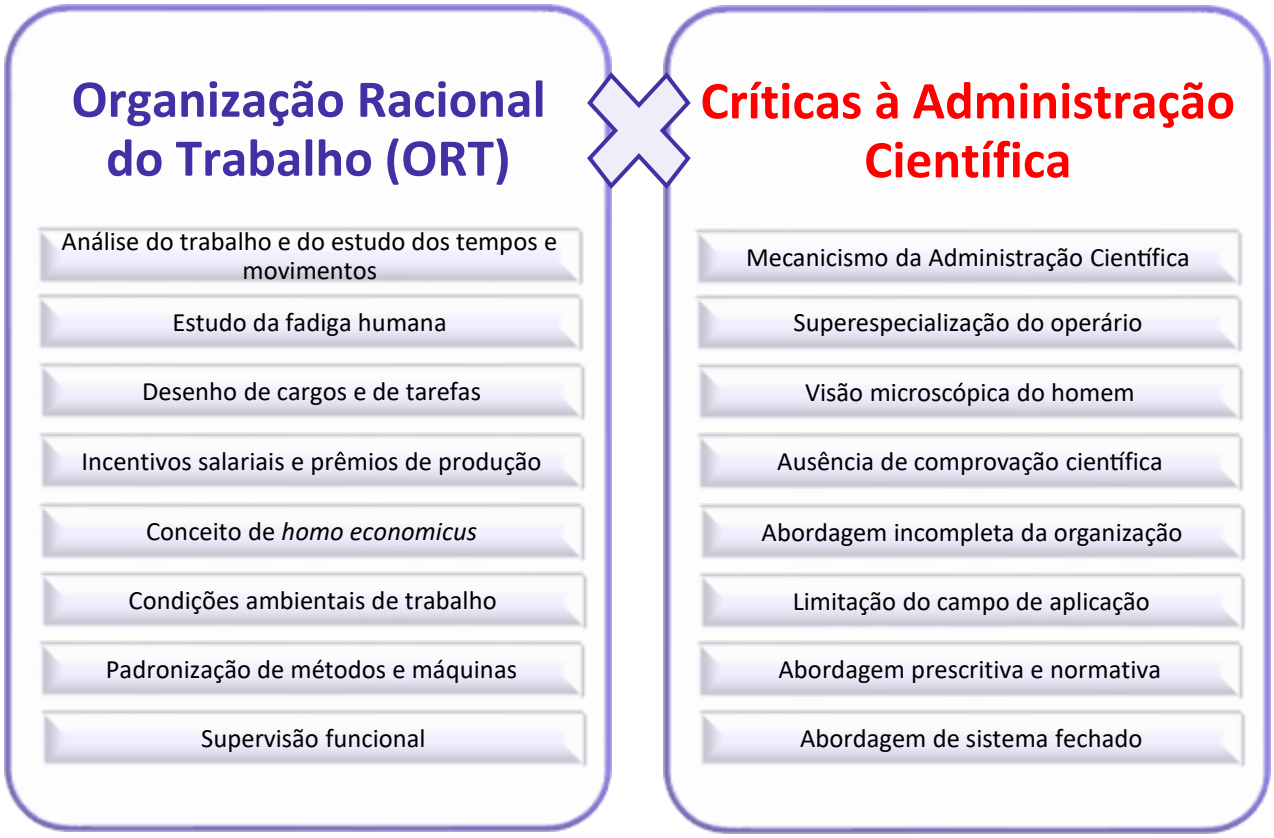
Ausência de comprovação científica: O objetivo era substituir os métodos rudimentares por métodos científicos. Contudo, a escola de Taylor é bastante criticada por não apresentar comprovações científicas de seus métodos e princípios.

Abordagem incompleta da organização: Não eram levados em conta, por exemplo, os aspectos informais da organização e nem os aspectos humanos. Observavam-se, **apenas, os aspectos formais**.

Limitação do campo de aplicação: O campo de atuação da Administração Científica era apenas o "chão de fábrica".

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

Abordagem de sistema fechado: A Administração Científica visualiza apenas aquilo que acontece dentro da organização. Não eram levados em consideração aspectos do ambiente externo (ambiente em que a organização está inserida).



2 - Teoria Clássica da Administração

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

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







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

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

Veja esse exemplo:

(CESPE – FUB – Administrador - 2018)

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

Comentários:

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

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

Portanto, fique atento.

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

Gabarito: correta.

Continuando...

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

O objetivo era o mesmo da Administração Científica: aumentar a eficiência. Contudo, o foco era diferente. Enquanto a Administração Científica focava na execução das tarefas, a Teoria Clássica se caracteriza pela ênfase na **estrutura organizacional** (ou seja, que tipo de estrutura a empresa deve possuir para alcançar o máximo da eficiência). Esse aumento da eficiência deve ser obtido através da disposição dos órgãos e departamentos da empresa, e da maneira que eles se inter-relacionam.

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

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

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

Técnicas: Relacionadas à produção de bens e serviços.

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

Financeiras: Relacionadas à captação e gerenciamento de recursos financeiros.

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

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

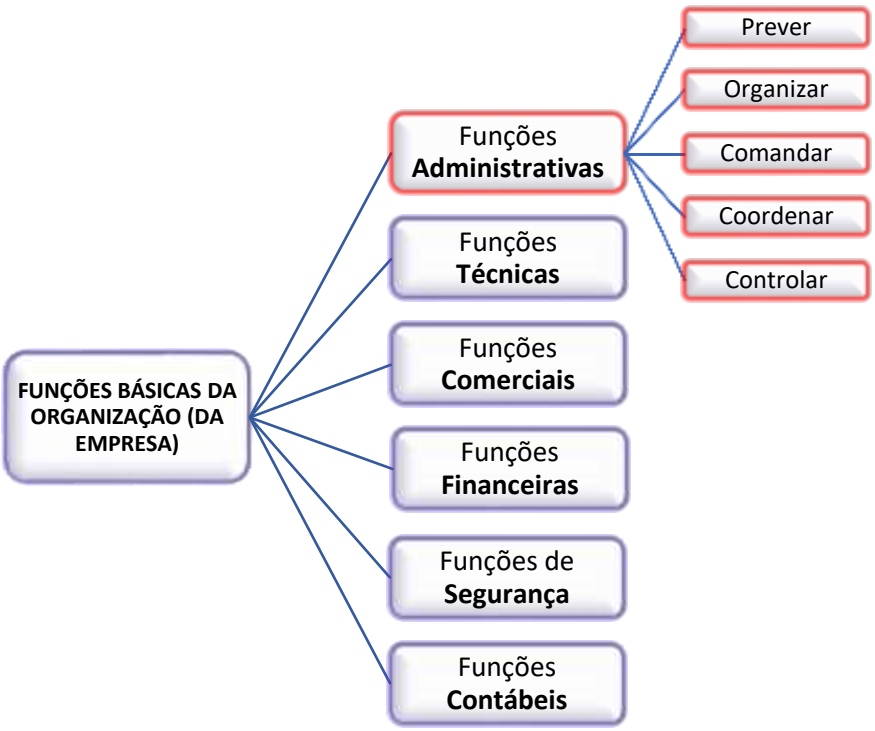
Administrativas: Relacionadas à integração, coordenação e sincronização de todas as outras funções.

Tendo em vista que esta última função da organização (função administrativa) é a responsável por coordenar e sincronizar todas as outras funções, Fayol se preocupou em definir quais eram as funções do Administrador. Nesse sentido, de acordo com Fayol[3], o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas** (funções do administrador): **P**rever, **O**rganizar, **C**omandar, **C**oordenar e **C**ontrolar (mnemônico: **POC^3** – "póqui3").

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

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

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



Fayol definiu, ainda, os Princípios Gerais da administração. Para ele os princípios são universais e maleáveis (ou seja, devem adaptar-se a qualquer lugar, tempo ou situação). Segundo Fayol[4], os **14 Princípios Gerais da Administração** são:

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

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

Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

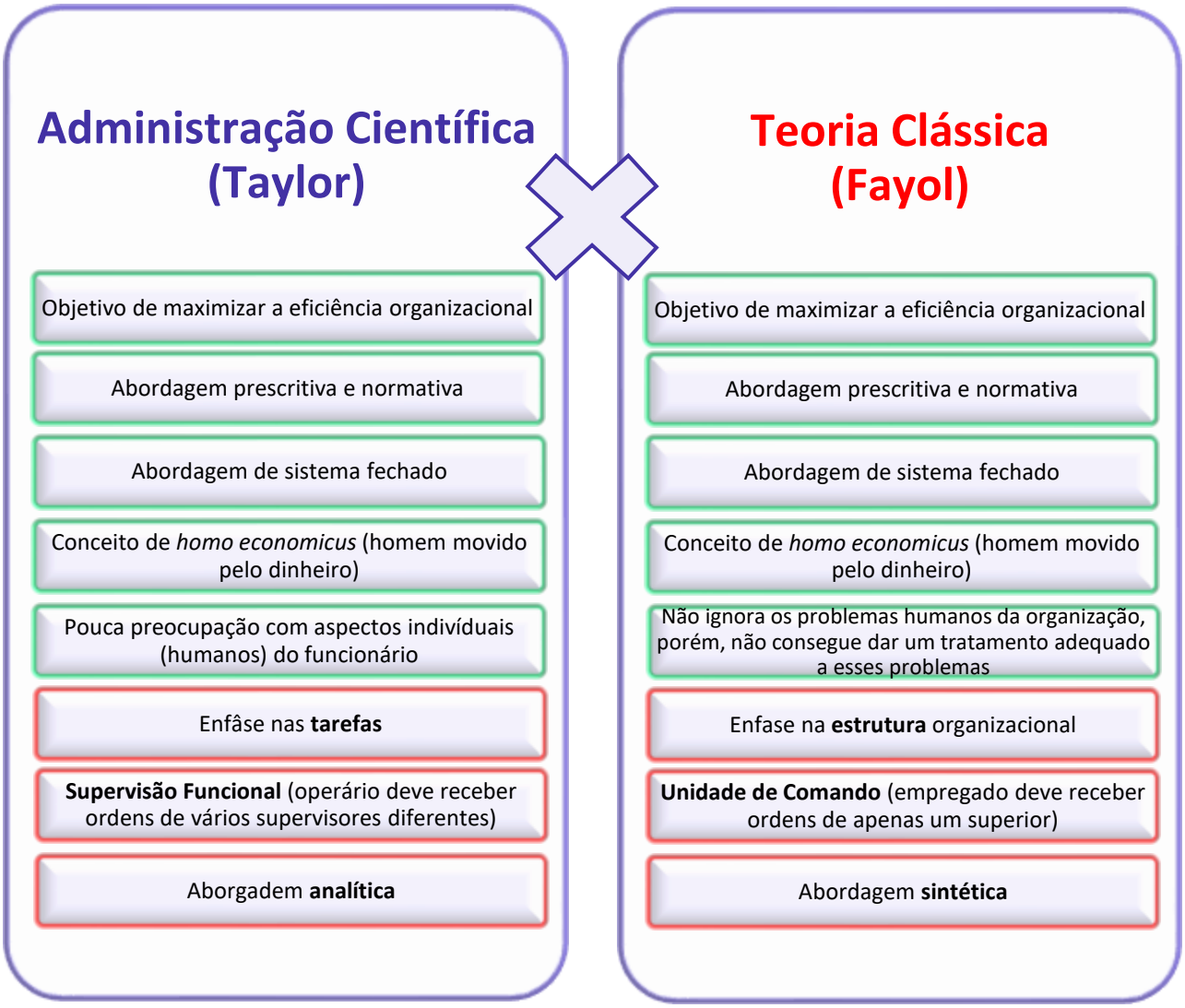
Espírito de equipe: a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Devido à esta ênfase dada à estrutura organizacional, Fayol destacava a importância de uma **estrutura organizacional linear**, ou seja, onde a hierarquia é verticalizada e as ordens são dadas de cima para baixo (este tipo de estrutura linear está em perfeita simetria com alguns dos princípios

que acabamos de estudar, como: centralização, unidade de direção, unidade de comando e autoridade).

2.1 – Administração Científica x Teoria Clássica

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



2.2 – Críticas à Teoria Clássica

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

Contudo, mostra-se **rígida e inflexível** em algumas situações. Vejamos as principais **críticas** à Teoria Clássica da Administração, segundo Chiavenato[5]:

Abordagem simplificada da organização formal: Considera apenas a organização formal, estabelecendo esquemas lógicos e preestabelecidos, segundo os quais as organizações devem ser construídas e governadas. Não é dada importância ao **conteúdo psicológico e social**.

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

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

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

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

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

3 - Teoria das Relações Humanas

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



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

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

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

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

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

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

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

Continuando...

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

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

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

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

Algumas conclusões foram retiradas da experiência da Hawthorne. Tais conclusões são as bases da Teoria das Relações Humanas e foram responsáveis por possibilitarem o delineamento de seus princípios. As **conclusões foram** as seguintes[6]:

O nível de produção é resultado da integração social: a produtividade dos empregados está relacionada a como esses empregados estão integrados socialmente. **Quanto maior a integração social, maior a produtividade**.

Comportamento social dos empregados: os empregados não agem isoladamente. O comportamento do empregado se dá de acordo com o comportamento do grupo no qual ele está inserido. Ele age como membro de um grupo.

A organização também possui grupos informais: Diferentemente dos Clássicos, a Teoria das Relações Humanas passou a visualizar uma organização composta por grupos **informais**[7].

Relações Humanas: os empregados participam de grupos sociais dentro da organização e estão em constante interação social. O adminsitrador deve compreender essas relações sociais no intuito de buscar os melhores resultados, por parte de cada subordinado.

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

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

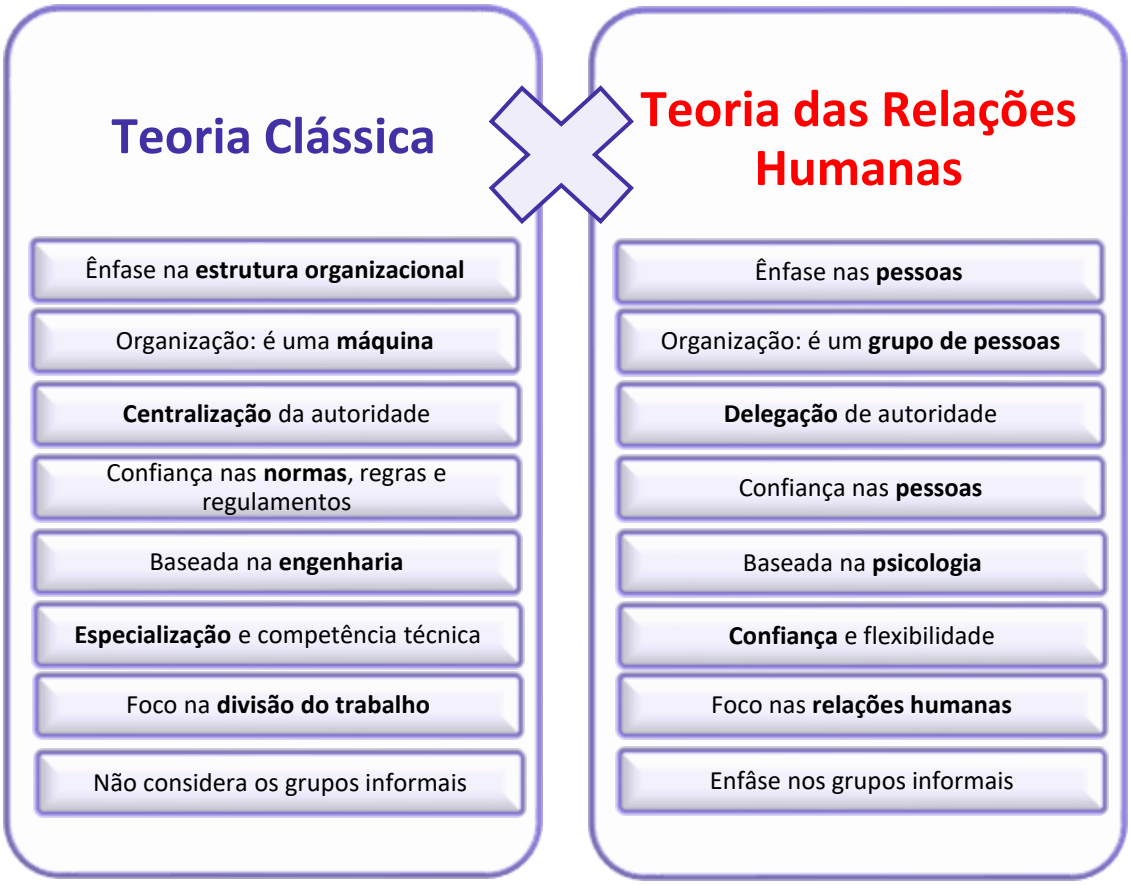
Uma supervisão mais cooperativa aumenta a eficiência: o supervisor deve ser capaz de motivar os funcionários, mediante uma abordagem mais amigável e aberta. Esse interesse "pessoal" dedicado ao funcionário aumenta a eficiência.

---

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

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

3.1 – Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas



3.2 – Críticas à Teoria das Relações Humanas

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

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

Enfâse exagerada nos grupos informais: a Teoria das Relações Humanas dava muita atenção aos grupos informais, acreditando que isso repercutiria positivamente na produtividade individual. Contudo, a boa relação dos grupos informais não é garantia de aumento de produtividade.

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

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

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

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

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

4 - Teoria da Burocracia

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

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



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

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

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

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

A busca pela racionalidade no tratamento dos empregados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O modelo de administração burocrático, idealizado por Max Weber, apoia-se em práticas baseadas na **dominação** (autoridade) **racional-legal**. A **dominação Racional-legal**, também conhecida como dominação burocrática, decorre da **lei**, ou seja, da **legalidade das normas**. O poder (ou autoridade) está fundamentado em leis que estabelecem os direitos e os deveres dos integrantes de uma sociedade (ou de uma organização). O poder, e a relação de obediência, não decorrem da "tradição" (dominação tradicional) e nem dos aspectos pessoais de uma pessoa (dominação carismática), mas sim das leis ou das normas. As pessoas obedecem porque as normas assim determinam. Suas características são as **regras** e a **disciplina**.

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

4.1 – Vantagens da Burocracia

Chiavenato destaca que, para Max Weber, as **vantagens da burocracia** são as seguintes:[8]

Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Dificuldade em aceitar mudanças: Se você já trabalhou em uma empresa onde havia algum funcionário "velho de casa", sabe bem do que estou falando. Quando a empresa pretende

implantar um novo procedimento, esse funcionário "velho de casa" não reage bem, pois fica extremamente inseguro.

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

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

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

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

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

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

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

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

Conflitos e dificuldade no atendimento a clientes: os funcionários, no modelo burocrático, tornavam-se cada vez mais especialistas naquilo que faziam, preocupando-se demasiadamente com normas, papeladas, processos e procedimentos, e esquecendo-se do principal: o cliente. Portanto, seu foco é dentro da organização, e não o cliente.



PEGADINHA!

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

Só pense nos "problemas" da burocracia, quando a banca falar em "**disfunções**", "**críticas**", "**problemas**" ou "**dilemas**". Se a banca falar em **características** da burocracia, pense "**nos ideais**" defendidos por Weber.



5 - Teoria Estruturalista

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

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

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

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

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

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

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

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

Chiavenato sintetiza muito bem ao dizer que essa abordagem múltipla utilizada pela Teoria Estruturalista envolve[9]:

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

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

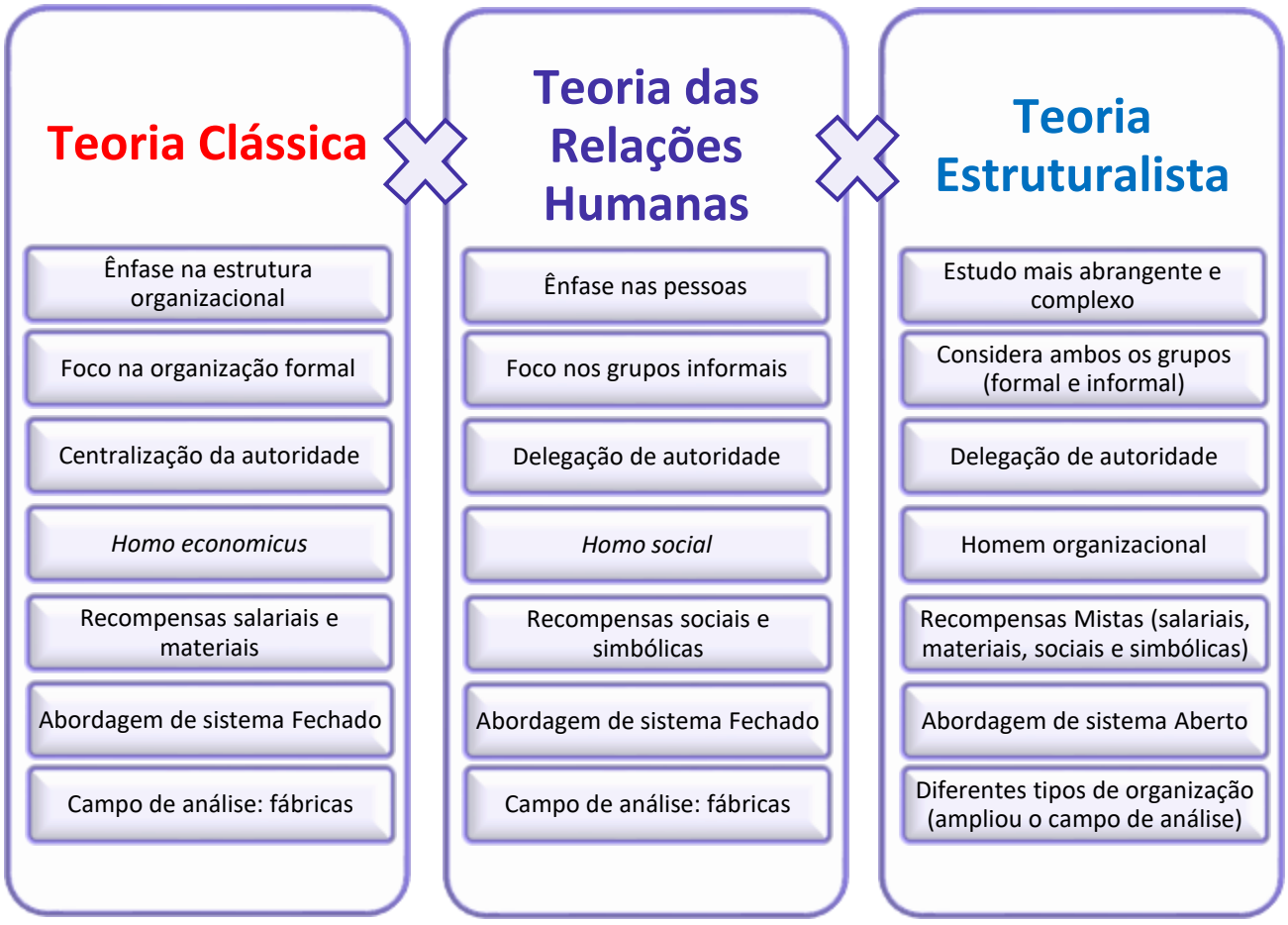
-Incentivos mistos: tanto as **recompensas salariais e materiais** como as **sociais e simbólicas.**

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

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

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

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



6 - Teoria Neoclássica

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

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

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

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

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

Ênfase nos objetivos e nos resultados: A organização deve ser estruturada, dimensionada e orientada para **alcançar objetivos e produzir resultados**. A organização não deve "voltar-se para si mesma", para seus processos internos; mas sim deve orientar-se em função de seus objetivos e resultados. São os objetivos que justificam a existência da organização.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

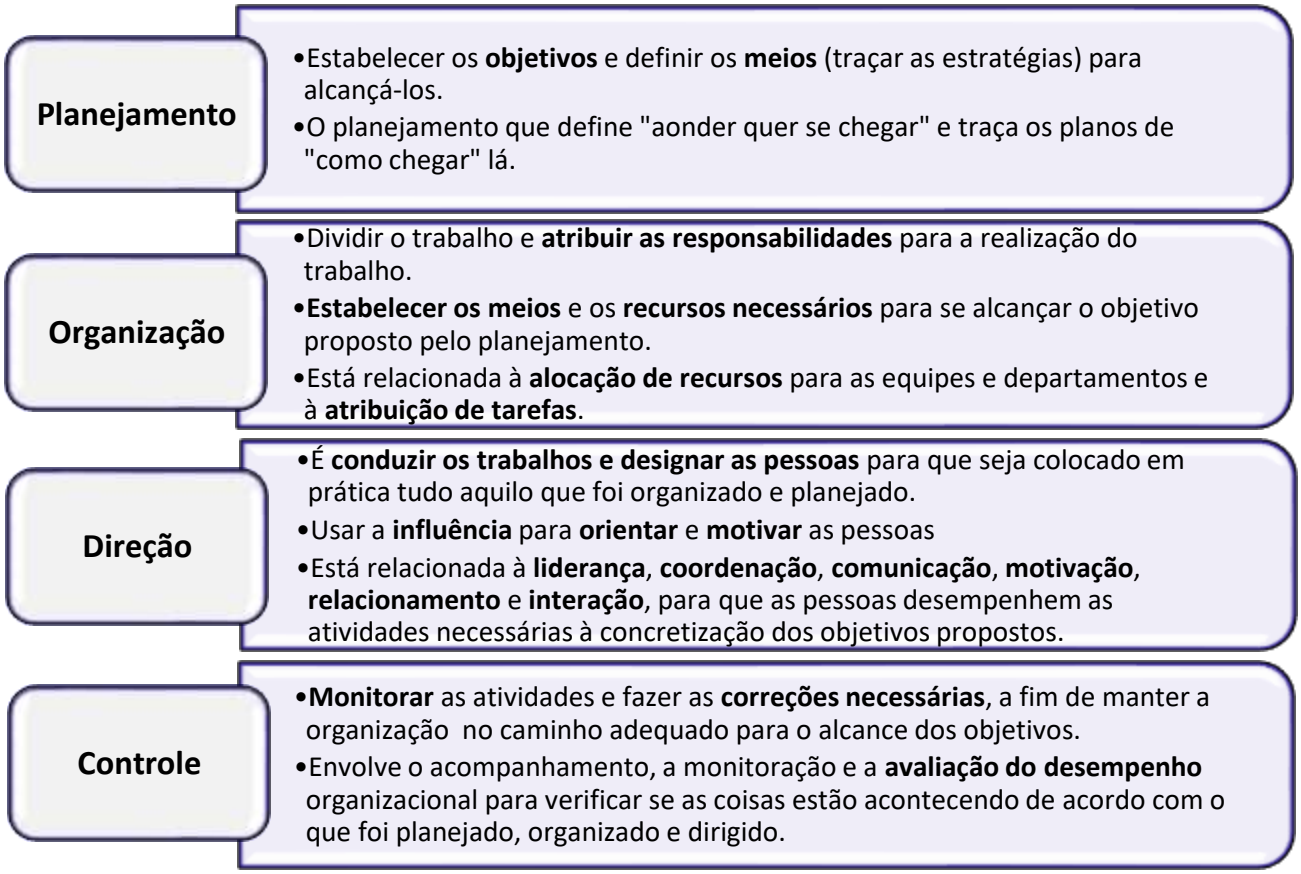
Amplitude administrativa: Também chamada de "amplitude de controle" ou "amplitude de comando", trata-se do número de subordinados que podem ficar sob supervisão de um administrador. Quanto maior o número de funcionários sob comando de algum supervisor, maior é a amplitude de comando.

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

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

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

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



As funções administrativas propostas pela Teoria Neoclássica são universalmente aceitas. O processo administrativo neoclássico é o fundamento da administração moderna. Contudo, a Teoria Neoclássica sofre **críticas** por se mostrar **bastante conservadora**, face ao mundo organizacional complexo e em constante mudança, em especial por propor a existência de princípios da administração "universais" (como fez Fayol), que tornam as funções administrativas rígidas e invariáveis.

7 - Teoria dos Sistemas

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

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

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

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

Para Bertalanffy[10] sistema é um conjunto de **unidades reciprocamente relacionadas**, do qual decorrem dois conceitos: o de **propósito** (ou objetivo) e o de **globalismo** (ou totalidade). Esses conceitos são as características básicas do sistema.

Djalma Oliveira[11], em outras palavras, explica que sistema "é um **conjunto de partes interagentes e interdependentes** que, conjuntamente, **formam um todo unitário** com **determinado objetivo** e efetuam determinada função".

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

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

Pode-se dizer que:

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

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

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

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

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

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

---

[10] (Bertalanfy, 1975) ***apud*** CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração Geral e Pública: Provas e Concursos***, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, pp.42-43.
[11] OLIVEIRA, Djalma P. R. ***Teoria Geral da Administração***, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012, p. 224.

A Teoria Geral dos Sistemas se fundamenta em **três premissas**:

1 - Os sistemas fazem parte de sistemas maiores.

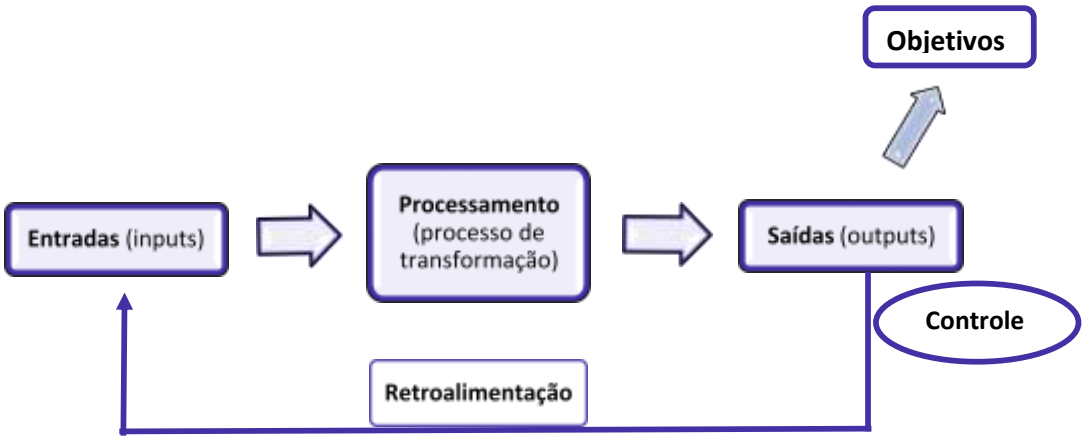
2 – Os sistemas são abertos e estão em **constante interação com o ambiente**.

3 – As funções do sistema dependem de sua estrutura.

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

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

Os sistemas apresentam os seguintes **componentes**[12]:



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

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

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

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

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

---

[12] OLIVEIRA (2012) – adaptado.

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

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

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

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

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

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

8 - Teoria da Contingência

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

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

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

Para a Teoria Contingencial, a estrutura e o funcionamento da organização **dependem da interação com ambiente externo**. Ou seja, não há um único (e melhor) jeito de se organizar e de administrar. **Tudo depende** do ambiente no qual a organização está inserida. É a "teoria do depende". (risos) Em outras palavras, pode-se dizer que "nada é absoluto, tudo é relativo". Portanto, não existe uma "fórmula mágica" e universal para ser aplicada em todas as situações. Cada situação é diferente. Cada situação exige uma ação e uma solução diferente.

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

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

Outro assunto bastante importante quando estudamos sobre a Teoria da Contingência, se refere aos estudos realizados por Tom **Burns** e G. M. **Stalker**. Esses dois sociólogos classificaram as organizações em dois tipos: "mecanísticas" e "orgânicas".

Vejamos, a seguir, quais as características dessas organizações para eles[13]:



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

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

Foi através dos estudos realizados por Paul R. **Lawrence** e Jay W. **Loesch**, entretanto, que nasceu a Teoria da Contingência. Esses teóricos estudaram quais as características que as organizações deveriam possuir para poderem enfrentar com maior eficiência as variáveis do ambiente externo (condições tecnológicas, condições de mercado, etc.).

Nesse sentido, as organizações que obtêm mais sucesso são aquelas que mais se aproximam das características requeridas pelo ambiente.

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

As **principais características** da adhocracia são:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Chiavenato[14] resume muito bem ao dizer que, "a Teoria da Contingência explica que não **há nada de absoluto** nos princípios gerais de administração. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de **ajuste constante** entre cada **organização** e o seu **ambiente** e **tecnologia**".

8.1 – Críticas à Teoria da Contingência

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

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

Outras críticas que podem ser citadas são:

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

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

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

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

RESUMO ESTRATÉGICO

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

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



QUESTÕES COMENTADAS

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

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

Comentários:

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

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

Gabarito: correta.

---

2. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão de Resíduos Sólidos - 2019)

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

Comentários:

A assertiva inverteu os conceitos.

A **Teoria da Contingência** (abordagem contingencial) foca no Ambiente e na Tecnologia.

Já a Teoria Neoclássica foca na **estrutura**, nas tarefas e nas pessoas.

Gabarito: errada.

---

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

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

Comentários:

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

Gabarito: errada.

---

4. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

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

Comentários:

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

Gabarito: errada.

---

5. (CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2018)

A ciência clássica da administração apresenta um enfoque analítico, que possui uma orientação linear de causa e efeito.

Comentários:

Isso mesmo! Lembre-se:

Administração **Científica** – Taylor – Tarefas – **Analítica**

Teoria Clássica – Fayol – Estrutura – Sintética

Ao dizer "**ciência** clássica", a assertiva está se referindo à "Administração **Científica"**.

Lembre-se de que tanto a Administração Científica, quanto à Teoria Clássica, fazem parte da Abordagem **Clássica** de Administração.

Portanto, ao responder essa questão, o aluno não deve se ater ao termo "clássica" (o que induziria a pensar na Teoria Clássica). Essa foi a "pegadinha" do examinador.

A palavra-chave para matar a questão é "ciência".

Gabarito: correta.

---

6. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

De acordo com a lógica da abordagem dos sistemas, haverá sinergia quando o resultado da interação entre as partes que compõem um sistema for equivalente à soma dessas partes.

Comentários:

Nada disso!

Uma das ideias da Teoria dos Sistemas é exatamente de que "**o todo é maior do que a soma das partes**" (holismo ou sinergia).

Em outras palavras, "o resultado da interação entre as partes que compõem um sistema **é maior** do que a soma dessas partes".

Gabarito: errada.

---

7. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

A abordagem clássica da administração é marcada pelo foco na estratégia organizacional, que é admitida como catalisadora do desempenho.

Comentários:

Vejamos:

Administração Científica – Foco nas Tarefas

Teoria Clássica – Foco na Estrutura

Conforme se observa, nenhuma das Teorias da Abordagem Clássica foca na "estratégia organizacional".

Portanto, a questão está errada.

Gabarito: errada.

---

8. (CESPE – MPU – Técnico - 2018)

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

Comentários:

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

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

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

Gabarito: correta.

---

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

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

Comentários:

Exatamente!

Para a Teoria da Contingência, a estrutura e o funcionamento da organização **dependem da interação com ambiente externo**. Ou seja, não há um único (e melhor) jeito de se organizar e de administrar. **Tudo depende do ambiente** no qual a organização está inserida.

Nesse sentido, as organizacionais flexíveis e adaptáveis funcionam de formais mais eficiente e efetiva, pois conseguem se adaptar melhor às contingências do ambiente.

Gabarito: correta.

---

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

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

Comentários:

Assertiva perfeita!

A Administração Cientifica tinha por objetivo aumentar a eficiência e os níveis de produtividades. Para isso, focava nas tarefas.

De outro lado, para a Teoria da Contingência a estrutura e o funcionamento da organização dependem da interação com **ambiente externo**. Ou seja, não há um único (e melhor) jeito de se organizar e de administrar. Tudo depende **do ambiente** no qual a organização está inserida.

Gabarito: correta.

---

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

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

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

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

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

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

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

Comentários:

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

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

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

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

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

O gabarito é a letra C.

---

12. (CESPE – IFF –Administrador - 2018)

Na visão de Max Weber, são consideradas características da burocracia

a) a divisão do trabalho e a comunicação informal.

b) a hierarquia de autoridade e formalidade.

c) os registros escritos e a pessoalidade.

d) a racionalidade e a flexibilidade.

e) a divisão do trabalho e a estrutura flexível.

Comentários:

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

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

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

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

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

O gabarito é a letra B.

---

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

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

Comentários:

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

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

Gabarito: errada.

---

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

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

Comentários:

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

Gabarito: correta.

---

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

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

Comentários:

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

Gabarito: correta.

---

16. (CESPE – IFF - 2018)

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

a) controle.

b) planejamento.

c) organização.

d) direção.

e) comando.

Comentários:

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

O gabarito é a letra A.

---

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

A meritocracia é incompatível com a adhocracia.

Comentários:

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

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

Gabarito: errada.

---

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

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

Comentários:

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

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

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

Gabarito: errada.

---

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

O objetivo dos estudos de Hawthorne, que deram origem à Escola das Relações Humanas, era

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

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

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

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

Comentários:

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

O gabarito é a letra C.

---

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

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

a) adaptação das máquinas ao trabalhador.

c) controle da saúde dos trabalhadores.

c) especialização do trabalho.

d) conforto dos trabalhadores.

Comentários:

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

O gabarito é a letra C.

---

21. (CESPE – FUNPRESP – Analista - 2016)

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

Comentários:

A assertiva está correta.

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

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

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

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

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

Gabarito: correta.

---

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

> De acordo com a abordagem contingencial da administração, uma organização dinâmica relaciona-se com o ambiente externo ajustando-se a ele ou modificando-o.

Comentários:

Isso mesmo!

Para a Teoria da Contingência, a estrutura e o funcionamento da organização **dependem da interação com ambiente externo**. Ou seja, não há um único (e melhor) jeito de se organizar e de administrar. **Tudo depende do ambiente** no qual a organização está inserida.

“Mas Stefan, de que forma a organização modifica o ambiente?”

Simples, meu amigo. Imagine empresas como a APPLE, a UBER ou produtos como o WHATSAPP. São empresas/produtos que revolucionaram o mercado e modificaram o ambiente. Não é mesmo? ☺

Gabarito: correta.

---

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

> A abordagem humanista, que se inaugurou com o movimento das relações humanas, tinha o objetivo de estabelecer um modelo de administração que proporcionasse bem-estar e qualidade de vida para o trabalhador, mesmo que, para isso, fosse necessário alterar ou reduzir a produtividade da organização.

Comentários:

Nada disso, meu amigo!

A Teoria das Relações Humanas não defende o “bem-estar” dos funcionários em detrimento (em sacrifício) da “produtividade organizacional”.

O objetivo da Teoria das Relações Humanas é **aumentar a produtividade** através da “integração social”. Ou seja, a “preocupação” com o funcionário não é porque a organização é “boazinha”; mas sim porque as conclusões obtidas com o estudo de Hawthorne indicaram que o **nível de produção** é **resultado da integração social**. Ou seja, a produtividade dos empregados está relacionada a como esses empregados estão integrados socialmente, às normas sociais, bem como às

expectativas dos empregados (e não simplemente pela capacidade física e fisiológica, individual de cada empregado, conforme defendia a Teoria Clássica). Quanto maior a integração social, maior a produtividade.

Gabarito: errada.

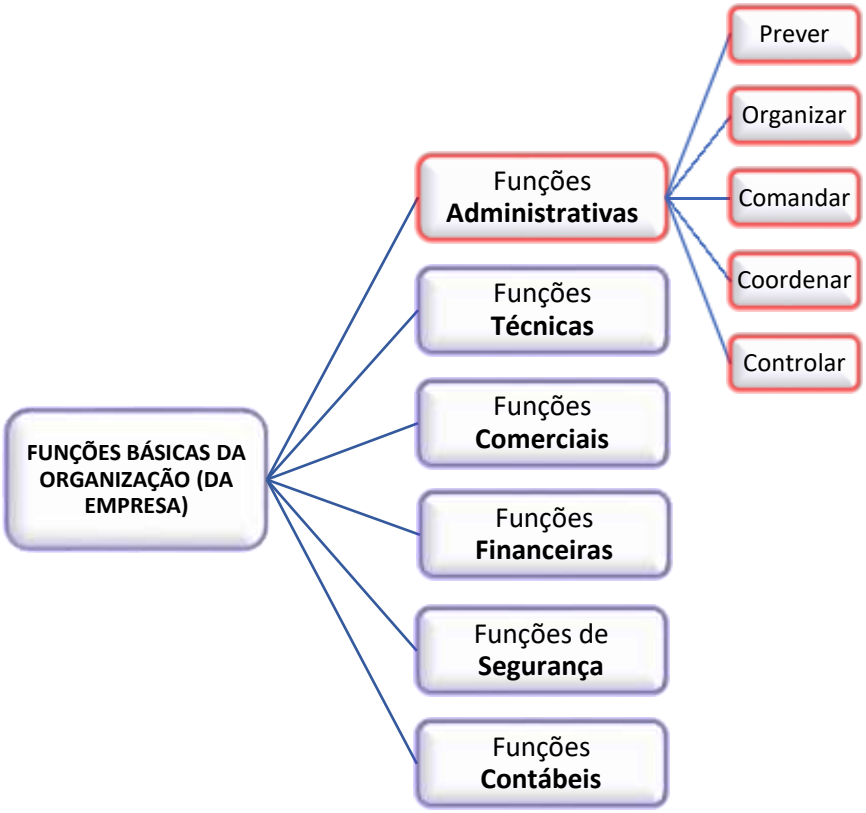
---

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

Conforme a teoria clássica da administração, o ato de administrar compreende prever ou planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, e as funções básicas das organizações são as seguintes: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.

Comentários:

Questão perfeita! Vejamos:



Gabarito: correta.

---

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

Dar tratamento com benevolência e justiça às pessoas, sem dispensar a energia e o rigor necessários, é uma tendência difundida desde a escola clássica de Fayol.

Comentários:

Isso mesmo! Trata-se de um dos Princípios Gerais da Administração defendidos por Fayol:

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

Gabarito: correta.

---

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

Acerca da evolução da administração pública no Brasil e das abordagens da administração, desde a abordagem clássica até a contingencial, julgue o item a seguir. O princípio da divisão do trabalho, estabelecido pela escola clássica, consiste na criação de uma unidade de comando e uma unidade de direção para cada equipe de trabalho.

Comentários:

Muito cuidado!

De fato, o princípio da divisão do trabalho é um dos princípios estabelecidos por Fayol (Teoria Clássica).

Contudo, a assertiva trouxe o conceito errado de "divisão do trabalho". Na verdade, para confundir o aluno, o examinador "misturou" outros princípios de Fayol ("unidade de comando" e "unidade de direção"), dentro do conceito de divisão do trabalho.

A **divisão do trabalho** consiste na **especialização** das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.

A **unidade de comando**, por sua vez, se baseia na ideia de que cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.

Já a **unidade de direção**, se relaciona ao seguinte conceito: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.

Gabarito: errada.

---

27. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

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

Comentários:

Isso mesmo! A assertiva conceituou muito bem a Teoria Contingencial.

Gabarito: correta.

---

28. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

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

Comentários:

De fato, **unidade de comando** e **divisão do trabalho** são princípios da Teoria Clássica.

Contudo, o caso narrado pela assertiva **não** é um exemplo de aplicação do princípio da unidade de comando.

Segundo o princípio da unidade de comando, cada empregado deve receber ordens de **apenas um superior** (ou seja, deve se reportar a apenas um superior hierárquico)

Portanto, se o trabalhador mencionado no enunciado da questão está se reportando ao "supervisor imediato" e também ao "diretor do setor", então não está sendo adotado o princípio da unidade de comando.

Gabarito: errada.

---

29. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

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

Comentários:

Para a Teoria da Contingência **tudo depende do ambiente** no qual a organização está inserida. Portanto, não existem "princípios universais".

Gabarito: errada.

---

30. (CESPE – FUNASA – Atividade de Complexidade Intelectual - 2013)

O gestor que adota os pressupostos da teoria da contingência dá ênfase à análise do ambiente sem considerar aspectos da tecnologia, visto que a análise ambiental ditará a tecnologia necessária à organização.

Comentários:

A Teoria da Contingência foca no **Ambiente** e na **Tecnologia**. Portanto, além de considerar o ambiente, também considera a tecnologia.

Gabarito: errada.

---

31. (CESPE – MJ – Administrador - 2013)

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

Comentários:

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

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

Gabarito: errada.

---

32. (FCC – SABESP – Analista de Gestão - 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.

Comentários:

Questão bem tranquila. Bastava que você soubesse que a ênfase, para Fayol, estava na **estrutura organizacional**.

Fayol também destacou que processo administrativo é composto pelas seguintes **funções administrativas** (**funções do administrador**): Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (mnemônico: POC^3 – "póqui3").

O gabarito é a letra B.

---

33. (FCC – TRF 5ª Região – Analista Judiciário - 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.

Comentários:

Letra A: errada. A assertiva traz o conceito do princípio da **divisão do trabalho**.

Letra B: errada. Para Fayol, cada subordinado deve receber **ordens de apenas um superior**. É o princípio **unidade de comando**.

Letra C: correta. Perfeito. A assertiva traz, corretamente, a definição do princípio da **cadeia escalar**. Trata-se da linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo (da hierarquia) em função do princípio do comando.

Letras D: errada. Para Fayol, a cadeia de comando é **vertical** (de cima para baixo).

Letra E: errada. Todos os níveis são afetados pela cadeia de comando. É uma cadeia escalar (a linha de autoridade vai do escalão mais alto até o mais baixo)

O gabarito é a letra C.

---

34. (FCC – PROCON-MA – Fiscal - 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.

Comentários:

Tanto a **abordagem clássica** (Fayol e Taylor) quanto **Teoria Burocrática** (Weber) destacam a importância da racionalidade técnica, da hierarquia e da especialização para a maximização da eficiência.

Além disso, a assertiva nos dá outra informação valiosa, qual seja: foco na estrutura organizacional **formal**. Nesse sentido, já descartaríamos as letras B, C e D (pois a Teoria Sistêmica visualiza a organização como um "sistema"). Da mesma forma, não poderia ser nem a Teoria Estruturalista (letra E) nem a Teoria Comportamental (letra D), pois ambas levam em consideração tanto a organização **formal** quanto a organização **informal**.

Assim, só nos resta a alternativa A.

O gabarito é a letra A.

---

35. (FCC – Metrô-SP – Analista - 2008)

Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

I - conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;

II- importar mais energia do ambiente externo do que expender;

III - alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

Os itens I, II e III referem-se, respectivamente, a

a) homeostase; importação de energia; diferenciação.

b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.

c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.

d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.

e) equifinalidade; homeostase; estado firme.

Comentários:

I - conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores = **Homeostase**

O sistema aberto regula-se e desenvolve mecanismos para ajustar-se às mudanças do ambiente externo. O sistema busca o seu equilíbrio (homeostase).

II- importar mais energia do ambiente externo do que expender = **Entropia Negativa**

Busca-se, desse modo, manter o sistema "vivo".

III - alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais = **Equifinalidade**

Não existe apenas um caminho para que o resultado final seja atingido. A organização, enquanto sistema aberto, possui diversos caminhos diferentes que são aptos a alcançar o mesmo resultado.

O gabarito é a letra B.

---

36. (FGV – Prefeitura de Niterói – APPGG - 2018)

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

Esse entendimento do empresário tem influência da

a) abordagem clássica, remetendo ao conceito do homo economicus.

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

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

d) abordagem estruturalista, priorizando a eficácia à forma.

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

Comentários:

Os incentivos salarias e os prêmios por produção (comissão por produtividade), estão relacionados ao conceito de *homo economicus,* adotado pela abordagem clássica da administração.

O gabarito é a letra A.

---

37. (FGV – COMPESA – Assistente - 2018)

A Teoria de Relações Humanas representou uma significativa mudança no entendimento sobre a forma ideal de administrar.

Com base nessa teoria, assinale a afirmativa correta.

a) A integração social dos funcionários é determinante para a boa produtividade.

b) A centralização da autoridade beneficia a competitividade organizacional.

c) O bom desempenho depende de incentivos financeiros correspondentes.

d) A especialização incrementa a lucratividade.

e) O estudo de tempos e movimentos eleva o desempenho dos colaboradores.

Comentários:

Letra A: correta. Para a Teoria das Relações Humanas o **nível de produção** (produtividade) é resultado da **integração social** dos funcionários.

Letra B: errada. Pelo contrário. A Teoria das Relações Humanas caracteriza-se pela **delegação** de autoridade e confiança nas pessoas.

Letra C: errada. Nada disso! Para a Teoria das Relações Humanas o conceito é de **homem social**, ou seja, a motivação econômica é secundária, de modo que as pessoas são motivadas e movidas por outros aspectos, tais como: aprovação social, reconhecimento, recompensas simbólicas.

Letras D e E: erradas. Trazem características da Adminsitração Científica.

O gabarito é a letra A.

---

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

A abordagem científica da administração foi um verdadeiro marco na economia mundial, revolucionando completamente os métodos de produção da época.

Dentre as propostas sugeridas por essa abordagem, formalizadas em 4 princípios, existe uma concernente ao papel dos gerentes na produção.

Assinale a opção que a indica.

a) Supervisionar a interação entre os ambientes interno e externo da organização.

b) Estimular o desenvolvimento dos chamados operários "multitarefas".

c) Orientar a criação artística e artesanal de cada produto fabricado.

d) Delegar maior autonomia decisória para os operários mais qualificados.

e) Registrar e esquematizar os conhecimentos dos operários em regras e fórmulas matemáticas.

Comentários:

Letra A: errada. A Administração Científica visualiza apenas aquilo que acontece dentro da organização (abordagem de **sistema fechado**). Não são levados em consideração aspectos do ambiente externo.

Letra B: errada. Uma das características da Administração Científica é a **especialização**. Portanto, não deve haver "funcionários multitarefas"; mas sim funcionários "monotarefas", ou seja, especialistas em apenas uma tarefa.

Letra C: errada. Essa assertiva "viajou". O campo de aplicação da Administração Científica eram as fábricas. Não há nada disso de "criação artística e artesanal".

Letra D: errada. Nada disso! Os trabalhadores não tinham autonomia. Eram considerados "simples operários" que deveriam executar as tarefas de acordo com os padrões estabelecidos.

Letra E: correta. Isso mesmo! A Administração científica buscava maximizar a eficiência através de regras, padrões e fórmulas (científicas).

O gabarito é a letra E.

---

39. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - Administrador - 2018)

A Administração Científica, proposta por Frederick Taylor, ficou marcada por ter sido pioneira nesse campo de estudos.

Assinale a opção que indica uma inovação proposta pela Administração Científica.

a) Estrutura de sistemas fechados.

b) Artesanização produtiva.

c) Customização de nichos.

d) Interação mercadológica.

e) Especialização do operário.

Comentários:

A questão nos pergunta qual foi a inovação proposta pela Administração Científica. A resposta é a Letra E (especialização do operário).

Você poderia me perguntar: "Professor, mas a abordagem de sistema fechado não era uma característica da Administração Científica?"

Sim, querido aluno. A abordagem de sistema fechado é sim uma **característica** da Administração Científica; contudo, não se trata de uma **inovação**. Essa visão de "estrutura de sistemas fechados" já existia desde os primórdios da revolução industrial.

Por outro lado, a "especialização do operário" foi uma inovação (e talvez a principal delas) trazida pela Administração Científica.

O gabarito é a letra E.

---

40. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2018)

Uma organização do terceiro setor, buscando promover a impessoalidade nas suas contratações, decide realizar um processo de admissão semelhante à dos concursos públicos, por meio da aplicação de provas e análise de títulos.
Sobre esse modelo de contratação, é possível afirmar que ele está relacionado com a teoria de administração chamada de

a) clássica.

b) comportamentalista.

c) neoclássica.

d) burocrática.

e) sistemática.

Comentários:

Um dos traços marcantes da Teoria Burocrática é a impessoalidade, que se traduz em tornar as relações impessoais. Nesse sentido, em uma contratação, por exemplo, devem ser levados em conta a **meritocracia** e a **capacidade técnica** dos candidatos. Daí, derivam as ideias de contratações mediante concursos públicos, provas de admissão, etc.

O gabarito é a letra D.



LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

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

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

2. (CESPE – SLU-DF – Analista de Gestão de Resíduos Sólidos - 2019)

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

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

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

4. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

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

5. (CESPE – FUB – Assistente em Administração - 2018)

A ciência clássica da administração apresenta um enfoque analítico, que possui uma orientação linear de causa e efeito.

6. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

De acordo com a lógica da abordagem dos sistemas, haverá sinergia quando o resultado da interação entre as partes que compõem um sistema for equivalente à soma dessas partes.

7. (CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

A abordagem clássica da administração é marcada pelo foco na estratégia organizacional, que é admitida como catalisadora do desempenho.

8. (CESPE – MPU – Técnico - 2018)

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

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

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

10. (CESPE – EBSERH – Analista Administrativo - 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.

11. (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.

12. (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.

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

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

14. (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.

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

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

16. (CESPE – IFF - 2018)

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

a) controle.

b) planejamento.

c) organização.

d) direção.

e) comando.

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

A meritocracia é incompatível com a adhocracia.

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

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

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

O objetivo dos estudos de Hawthorne, que deram origem à Escola das Relações Humanas, era

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

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

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

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

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

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

a) adaptação das máquinas ao trabalhador.

c) controle da saúde dos trabalhadores.

c) especialização do trabalho.

d) conforto dos trabalhadores.

21. (CESPE – FUNPRESP – Analista - 2016)

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

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

De acordo com a abordagem contingencial da administração, uma organização dinâmica relaciona-se com o ambiente externo ajustando-se a ele ou modificando-o.

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

A abordagem humanista, que se inaugurou com o movimento das relações humanas, tinha o objetivo de estabelecer um modelo de administração que proporcionasse bem-estar e qualidade de vida para o trabalhador, mesmo que, para isso, fosse necessário alterar ou reduzir a produtividade da organização.

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

Conforme a teoria clássica da administração, o ato de administrar compreende prever ou planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, e as funções básicas das organizações são as seguintes: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas.

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

Dar tratamento com benevolência e justiça às pessoas, sem dispensar a energia e o rigor necessários, é uma tendência difundida desde a escola clássica de Fayol.

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

Acerca da evolução da administração pública no Brasil e das abordagens da administração, desde a abordagem clássica até a contingencial, julgue o item a seguir. O princípio da divisão do trabalho, estabelecido pela escola clássica, consiste na criação de uma unidade de comando e uma unidade de direção para cada equipe de trabalho.

27. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

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

28. (CESPE – TCE-SC – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

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

29. (CESPE – FUNPRESP-EXE – Auditor Fiscal de Controle Externo - 2016)

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

30. (CESPE – FUNASA – Atividade de Complexidade Intelectual - 2013)

O gestor que adota os pressupostos da teoria da contingência dá ênfase à análise do ambiente sem considerar aspectos da tecnologia, visto que a análise ambiental ditará a tecnologia necessária à organização.

31. (CESPE – MJ – Administrador - 2013)

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

32. (FCC – SABESP – Analista de Gestão - 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.

33. (FCC – TRF 5ª Região – Analista Judiciário - 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 - 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.

35. (FCC – Metrô-SP – Analista - 2008)

Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

I - conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;

II- importar mais energia do ambiente externo do que expender;

III - alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.

Os itens I, II e III referem-se, respectivamente, a

a) homeostase; importação de energia; diferenciação.

b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.

c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.

d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.

e) equifinalidade; homeostase; estado firme.

36. (FGV – Prefeitura de Niterói – APPGG - 2018)

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

Esse entendimento do empresário tem influência da

a) abordagem clássica, remetendo ao conceito do homo economicus.

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

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

d) abordagem estruturalista, priorizando a eficácia à forma.

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

37. (FGV – COMPESA – Assistente - 2018)

A Teoria de Relações Humanas representou uma significativa mudança no entendimento sobre a forma ideal de administrar.

Com base nessa teoria, assinale a afirmativa correta.

a) A integração social dos funcionários é determinante para a boa produtividade.

b) A centralização da autoridade beneficia a competitividade organizacional.

c) O bom desempenho depende de incentivos financeiros correspondentes.

d) A especialização incrementa a lucratividade.

e) O estudo de tempos e movimentos eleva o desempenho dos colaboradores.

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

A abordagem científica da administração foi um verdadeiro marco na economia mundial, revolucionando completamente os métodos de produção da época.

Dentre as propostas sugeridas por essa abordagem, formalizadas em 4 princípios, existe uma concernente ao papel dos gerentes na produção.

Assinale a opção que a indica.

a) Supervisionar a interação entre os ambientes interno e externo da organização.

b) Estimular o desenvolvimento dos chamados operários “multitarefas”.

c) Orientar a criação artística e artesanal de cada produto fabricado.

d) Delegar maior autonomia decisória para os operários mais qualificados.

e) Registrar e esquematizar os conhecimentos dos operários em regras e fórmulas matemáticas.

39. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - Administrador - 2018)

A Administração Científica, proposta por Frederick Taylor, ficou marcada por ter sido pioneira nesse campo de estudos.

Assinale a opção que indica uma inovação proposta pela Administração Científica.

a) Estrutura de sistemas fechados.

b) Artesanização produtiva.

c) Customização de nichos.

d) Interação mercadológica.

e) Especialização do operário.

40. (FGV – COMPESA – Analista de Gestão - 2018)

Uma organização do terceiro setor, buscando promover a impessoalidade nas suas contratações, decide realizar um processo de admissão semelhante à dos concursos públicos, por meio da aplicação de provas e análise de títulos.
Sobre esse modelo de contratação, é possível afirmar que ele está relacionado com a teoria de administração chamada de

a) clássica.

b) comportamentalista.

c) neoclássica.

d) burocrática.

e) sistemática.



GABARITO

1. CORRETA
2. ERRADA
3. ERRADA
4. ERRADA
5. CORRETA
6. ERRADA
7. ERRADA
8. CORRETA
9. CORRETA
10. CORRETA
11. Letra C
12. Letra B
13. ERRADA
14. CORRETA
15. CORRETA
16. Letra A
17. ERRADA
18. ERRADA
19. Letra C
20. Letra C
21. CORRETA
22. CORRETA
23. ERRADA
24. CORRETA
25. CORRETA
26. ERRADA
27. CORRETA
28. ERRADA
29. ERRADA
30. ERRADA
31. ERRADA
32. Letra B
33. Letra C
34. Letra A
35. Letra B
36. Letra A
37. Letra A
38. Letra E
39. Letra E
40. Letra D

Referências Bibliográficas

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

CHIAVENATO, Idalberto. ***Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração***, 3ª edição. Barueri, Manole: 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. ***Introdução à teoria geral da administração***, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Introdução à Administração***, 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. ***Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital,*** 8ª edição. São Paulo, Atlas: 2018.

OLIVEIRA, Djalma P. R. ***Teoria Geral da Administração***, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. ***Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.*** / Tradução: Rita de Cássia Gomes, 14ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2010.

SOBRAL, F., & PECI, A. ***Administração: teoria e prática no contexto brasileiro***, 4ª edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall: 2008.

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE:
PIRATARIA É CRIME.

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

1. 

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

2. 

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

3. 

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

4. 

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

5. 

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

6. 

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

7. 

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

8. 

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



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