

Eletrônico



Estratégia
CONCURSOS

Aula

Administração (tópicos 1 a 5) do MPU 2018 (Técnico - Especialidade Administração) Com videoaulas

Professor: Carlos Xavier

AULA 00: Noções de administração. Abordagens clássica, burocrática e sistêmica da administração.

Sumário

1.	Apresentação do curso.....	2
2.	Palavras iniciais.....	7
3.	Alguns conceitos iniciais importantes.....	8
4.	Teoria Geral da Administração.....	10
4.1.	Abordagem Clássica.....	18
4.1.1.	Administração Científica.....	19
4.1.1.1.	O Fordismo.....	24
4.1.2.	Teoria Clássica.....	26
4.2.	A Teoria da Burocracia na Organização.....	31
4.3.	Abordagem Sistêmica.....	36
4.3.1.	Perspectiva sociotécnica.....	42
4.3.2.	Sistemas autopoieticos.....	43
4.1.	Quadro-Resumo.....	45
5.	Questões Comentadas.....	46
6.	Lista de Questões.....	60
7.	Gabarito.....	69
8.	Bibliografia principal.....	69

1. Apresentação do curso

Oi!

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

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

Ainda tem dúvidas? Não conhece o professor Carlos Xavier? Ouviu boatos?

Bem... Perguntei aos meus alunos o que eles acham de meus cursos. Confira aqui as respostas:

<https://www.facebook.com/professorcarlosxavier/posts/1037989706277186>

Estou sempre tentando aprender mais de administração para concursos, o que dá um trabalho imenso, já que a matéria é muito subjetiva (se você já estudou essa matéria com foco em concursos anteriormente saberá o que estou falando...). Aprendendo mais, consigo evoluir com as aulas e apresentar um conteúdo realmente direcionado para as provas. Juntando meu esforço ao de vocês, meus alunos, **tenho visto muitos alunos obterem sucesso nas provas que realizam**, o que me deixa muito satisfeito!

Imagina minha felicidade ao receber um email como esse, de um aluno que passou num dos primeiros lugares de um concurso super concorrido, e que me agradeceu não só pelo conteúdo de administração, mas também pelas dicas sobre fazer uma boa discursiva:

Leonardo [redacted] 8:11 PM (21 hours ago) ★ [reply] [dropdown]

to me [dropdown]

Portuguese > English Translate message Turn off for: Portuguese x

Olá, Carlos!

Não sei se vc vai lembrar de mim, mas fiz o curso de discursivas da ANAC com vc, para o cargo de TA (site do estratégia).

Fui aquele que "queria incluir citações", do tipo "segundo chiavenato..." etc e tal rsrs... fui um que mandou várias mensagens, um que encheu o saco... rs

...vc até chegou a gravar um áudio para mim, na plataforma do site do estratégia, falando para eu n fazer aquelas citações, caso contrário seria moroso recorrer, etc.

Pois bem, é só para comunicar que segui à risca suas recomendações e, fazendo 85% dos pontos da discursiva, fui aprovado dentro das vagas em 1º lugar, pois tbm ja tinha também uma pontuação bacana na objetiva!

estou bastante feliz e nao vejo a hora de tomar posse.

ainda que eu originalmente originalmente para a RFB, tbm utilizei seu curso "adm geral para concursos - 2015" (pois eu queria uma preparação mais sólida em ADM) e ele foi essencial na prova objetiva!

Assim, ainda que indiretamente e ainda que seja parte do seu officio, vc me ajudou muito.

ps: desculpe quaisquer erros de português, mas estou digitando por meio do celular.

Um abraço e que Deus te ilumine para que você continue ajudando mais pessoas!

Forte abraço,

Leonardo [redacted]
+55 [redacted]

Quero continuar recebendo vários emails como esse! =)

Agora que me apresentei, falo mais sobre o curso.

Vamos começar a estudar administração!

Ainda não há banca definida para o concurso de técnico do MPU, mas o último foi realizado pelo Cespe/Unb, por isso considerarei uma abordagem multibancas, mas sempre com questões do Cespe para você resolver.

Uma dúvida comum é sobre a forma do curso. Esclareço, desde já, que o curso é feito com base em PDFs totalmente atualizados com teorias e questões comentadas, assim como listas de questões para você praticar.

Além disso, o curso trará também videoaulas e áudios dos assuntos com foco na relevância de alguns temas.

A minha recomendação de estudos é a seguinte: **use os PDFs como base para o seu estudos!** Eu acredito firmemente que este é o melhor meio de estudos para aprovação em concursos de alto nível: é preciso sentar e ler muito! Além disso, use as videoaulas para revisar ou avançar com os assuntos quando estiver cansado(a) da leitura. E os áudios você grava e leva para ouvir no carro ou no celular quando estiver no transporte público... é sempre tempo de estudar! =)

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

Seguindo em frente...

É importante que vocês saibam que esse curso serve tanto para quem já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez. O conteúdo será abordado de forma a dar destaque

para o que é mais importante na teoria, sempre com foco na sua prova! **Quem já sabe o assunto revisa tudo, e quem ainda não sabe vai aprender!**

Proponho o seguinte cronograma para nossas aulas:

AULA	CONTEÚDO	DATA
Aula 0	Noções de administração. Abordagens clássica, burocrática e sistêmica da administração.	Consultar no site
Aula 1	Processo administrativo. Funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.	Consultar no site
Aula 2	Estrutura organizacional.	Consultar no site
Aula 3	Gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.	Consultar no site
Aula 4	Cultura organizacional.	Consultar no site
Aula 5	Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação,	Consultar no site
Aula 6	Liderança.	Consultar no site
Aula 7	Desempenho.	Consultar no site
Aula 8	Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ciclo PDCA. Ferramentas de gestão da qualidade	Consultar no site
Aula 9	Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial. Modelo do Gespública.	Consultar no site
Aula 10	Noções de gestão de processos: técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos.	Consultar no site
Aula 11	Evolução da administração pública no Brasil após 1930. Reformas administrativas. A nova gestão pública	Consultar no site

Alguém pode estar se perguntando:

- Carlos, eu vou precisar comprar alguma bibliografia complementar?

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

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

2. Palavras iniciais.

Oi!

Na aula de hoje vamos ver alguns conceitos iniciais de administração, para depois estudar juntos a evolução das principais teorias da administração: clássica, burocrática e sistêmica.

Abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

Observação importante:

Este curso é protegido por direitos autorais (*copyright*), nos termos da Lei 9.610/98, que altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

Grupos de rateio e pirataria são clandestinos, violam a lei e prejudicam os professores que elaboram os cursos. Valorize o trabalho de nossa equipe adquirindo os cursos honestamente através do site Estratégia Concursos.

3. Alguns conceitos iniciais importantes.

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

- **Administração:** é um processo que envolve diferentes atividades que são executadas por pessoas para que os objetivos de uma organização sejam atingidos de forma eficiente, eficaz e efetiva. Tipicamente se diz que o processo administrativo é composto pelas etapas de planejamento, organização, direção e controle.
- **Organização:** é o conjunto de pessoas e recursos estruturados na busca de um ou mais objetivos comuns. Os dirigentes são responsáveis por estabelecer o seu funcionamento e direcionamento estratégico, buscando o atingimento dos resultados necessários para satisfazer as necessidades dos *stakeholders*.
- **Stakeholders:** termo em inglês que representa os detentores de interesses no sucesso da organização. É uma palavra moderna cunhada para se sobrepôr ao conceito de que os acionistas (do inglês: *shareholders*) deveriam ser as únicas pessoas a ser satisfeitas pela organização. Sob esta visão, a organização deve satisfazer as várias partes interessadas, como: clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, funcionários, sociedade, comunidade e governo.
- **Diretores:** profissionais que ocupam cargos no nível corporativo/estratégico (mais elevado), sendo responsáveis por decisões estratégicas para a organização. Normalmente são possuidores de elevadas capacidades conceituais.

- **Gerentes:** profissionais que ocupam cargo de chefia no nível intermediário da organização, em seus respectivos departamentos.
- **Supervisores:** profissionais que ocupam cargo de chefia no nível operacional, coordenando a execução direta das tarefas e procedimentos pelos seus funcionários subordinados
- **Chão de fábrica:** expressão que significa o nível estrutural mais baixo da organização, onde ocorrem as operações. É neste nível que estão os funcionários que realizam as tarefas mais básicas da organização. São os operadores de máquinas do processo produtivo em uma fábrica, por exemplo.

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

4. Teoria Geral da Administração.

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

- A administração deve sustentar a constituição e a continuidade das empresas.
- A aplicação da administração deve estar sustentada por otimizados uso e equilíbrio da teoria e da prática administrativa.
- A qualidade da administração está diretamente correlacionada ao estilo de atuação e ao nível de conhecimento administrativo dos executivos e funcionários das empresas.
- A correta aplicação da administração deve estar baseada e sustentada por modernas metodologias e técnicas administrativas.

Por outro lado, vale a pena conhecer o que o autor aponta como os **princípios** da administração:

- Ter aplicação e abrangência universais
- Saber que a administração é uma tecnologia- conhecimento- em constante evolução
- Saber que a administração permite- e incentiva- generalizações e particularizações decorrentes das características das empresas e das pessoas
- Ter forte abordagem de relatividade no tratamento dos assuntos da administração
- Considerar toda a empresa de forma interativa
- Saber que foco da administração são as pessoas que trabalham e/ou interagem com as empresas

Além disso, é fundamental entender a evolução da administração. Até meados do século XIX a sociedade era bastante diferente do que é hoje. Antes da revolução industrial, havia poucas organizações na sociedade e elas eram, em geral, muito pequenas. A predominância era de trabalhos realizados individualmente por artesãos e profissionais liberais e de pequenas organizações como escolas e pequenos armazéns, havendo poucas organizações de maior tamanho.

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

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

- **Revolução industrial:** as fortes transformações vividas na revolução industrial fizeram com que a economia saísse de uma era da produção artesanal para a era da industrialização clássica. Aqui surgem as organizações, que conseguiram maior produtividade no trabalho do que os indivíduos trabalhando isoladamente.
- **Igreja católica:** uma das primeiras grandes organizações bem-sucedidas, com sua atuação global, serviu de inspiração para modelos de estrutura organizacional em linha-staff por todo o planeta.
- **Organizações militares:** as forças armadas também serviram de inspiração para a estrutura organizacional. Além disso, vários princípios modernos de logística, pessoal e estratégia derivam do seu uso nas organizações militares, que precisavam, desde

há muito tempo, recrutar pessoas, transferi-las para os campos de batalha, provê-las de alimentos nos campos de batalha, armazenar armamentos, etc.

- **Os filósofos:** o pensamento filosófico influenciou o surgimento e a forma de desenvolvimento das organizações através do papel do homem e do Estado na sociedade, das relações de trabalho, etc.
- **As ciências:** a racionalidade dos estudos científicos, sejam físicos, matemáticos, biológicos ou outros, serviu de base para muito que foi criado no que diz respeito às organizações. Organizações orgânicas, por exemplo, são aquelas em que as partes interagem entre si e com o todo, gerando uma organização integrada e que interage com o seu ambiente. Note a semelhança com um organismo vivo! E quando falamos em “métodos para tomada de decisão”, qual a referência? A matemática!
- **Os economistas liberais:** as ideias liberais do século XVII e XVIII, de que o Estado deve se afastar da esfera econômica individual. Este preceito, que traz embutido em si o gérmen da livre concorrência, é base para as organizações privadas que produzem bens e serviços para a sociedade em troca da remuneração do capital.
- **Os empreendedores pioneiros:** foram aqueles que criaram os primeiros negócios privados de grande monta em busca de remuneração. Mencionam-se os trabalhos de construção das ferrovias norte-americanas nos anos 1820 como um importante exemplo do surgimento das organizações privadas.

Com base nesses e outros fatores é que foram estruturadas as primeiras grandes organizações, que foram sendo montadas e aperfeiçoadas a partir do início do Século XX (1903).

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

- **A era da Industrialização Clássica**: trata-se do período compreendido entre a Revolução Industrial, no início do Século XX, e meados do da década de 1950. Durante este período a industrialização foi intensificada, o que gerou o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência. A estrutura organizacional era composta por muitos níveis hierárquicos e ela era bastante centralizada. O desenho organizacional mecanicista era o típico para esta época. É uma época marcada pela estabilidade do ambiente.
- **A era da industrialização neoclássica**: nesse período, o mundo começou a mudar e houve um forte desenvolvimento industrial. Os negócios tomaram amplitude cada vez maior, chegando ao nível de atuação mundial, típico do fenômeno da globalização. Com isso, as organizações buscaram novos modelos estruturais para fazer face ao aumento da complexidade no ambiente, sendo a estrutura matricial a típica estrutura organizacional dessa era. As antigas teorias administrativas são questionadas e novas teorias tomam o seu lugar, dando prioridade ao enfoque sistêmico e à relativização das coisas na organização.
- **A era da Informação**: trata-se de uma época que começou na década de 1990, sendo a que vivemos atualmente. A tecnologia da informação e comunicação evoluiu rapidamente e trouxe diversos desdobramentos para o mundo organizacional. As mudanças se tornaram ainda mais rápidas, imprevistas, turbulentas e radicais. A complexidade do ambiente se tornou muito maior, demandando maior agilidade da organização na resposta aos imperativos ambientais. O desenho orgânico da

estrutura é tido como símbolo dessa era, pois este possibilita maior flexibilidade estrutural, melhores comunicação e interação interna e externa, e maior capacidade de adaptação, entre outros.

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

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

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

Teoria da
Burocracia
(1909)

Teoria das
relações
humanas
(1932)

Teoria dos
Sistemas
(1951)

Teoria
Comportamental
(1957)

Teoria da
Contingência
(1972)

Administração
Científica
(1903)

Teoria Clássica
(1916)

Teoria
Estruturalista
(1947)

Teoria
Neoclássica
(1954)

Desenvolviment
o organizacional
(1962)

Novas
abordagens
...

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

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

***Observação importante sobre a teoria da Burocracia:**

infelizmente há séria divergência teórica sobre se a teoria da burocracia seria uma teoria prescritiva ou explicativa. Enquanto Silva (2001, p. 178) afirma que ela é prescritiva, Chiavenato (2000, p.333) afirma que se trata de uma teoria explicativa e descritiva. Para complicar ainda mais, o próprio Chiavenato (2000) afirma, em quadro-resumo no final do seu livro, que a Teoria da Burocracia é “prescritiva e normativa”, entrando em conflito com o que diz na página 333. Para efeitos de prova, considere que a Teoria da Burocracia pode ser cobrada como correta nas duas abordagens, havendo espaço para recursos

de qualquer forma. Apesar disso, se a questão for redigida de forma que você tenha que escolher em qual das abordagens a teoria se encaixa, prefira a abordagem “explicativa e descritiva”, pois será mais fácil recorrer (se necessário) para provar que ela é explicativa e descritiva, já que Chiavenato (2000, p.333) chega a negar que ela seja “prescritiva”, o que fortalece o argumento em caso de necessidade de recurso.

Essas diferentes escolas se estruturam em abordagens, que é a forma que geralmente é pedida nos concursos! Estudaremos as três que foram cobradas no último concurso do MPU: clássica, burocrática e sistêmica.

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

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

Vamos agora estudar mais...

4.1. Abordagem Clássica

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

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

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

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

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

4.1.1. Administração Científica

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

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

- Mas o que são os tempos e movimentos?!

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

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

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

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

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

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

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

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

1. **Análise do trabalho em si e estudo dos tempos e movimentos:** é a análise das tarefas, de como elas são realizadas e de como elas podem ser melhor realizadas por meio do uso de técnicas e ferramentas mais apropriadas. Além disso, encontrada a melhor forma de fazer as coisas, seria criado um tempo-padrão de execução para controle do desempenho dos funcionários.
2. **Estudo da fadiga humana:** trata-se de entender como o cansaço corporal influencia no exercício das tarefas de cada trabalhador, visando diminuir a perda de eficiência decorrente do cansaço dos trabalhadores.
3. **Divisão do trabalho e especialização do trabalhador:** dividindo o trabalho que antes era executado por apenas um artesão em várias etapas, e possuindo trabalhadores especializados em cada uma delas, seria possível aumentar a eficiência operacional.

4. **Desenho de cargos e tarefas:** trata-se da ideia básica de definir quem faz o que e como as tarefas devem ser executadas.
5. **Incentivos e prêmios salariais por produção:** Taylor achava que a remuneração baseada no número de horas trabalhadas não estimula ninguém a ter um bom desempenho. Assim, o trabalhador deveria receber estímulos salariais para produzir com eficiência cada vez maior. A lógica era: Quem produz mais, ganha mais; quem produz menos, ganha menos!
6. **A ideia do *Homo Economicus*:** esse conceito estabelece que o homem é um animal “econômico”, ou seja, trabalha apenas em troca de recompensas financeiras para que possa viver a sua vida.
7. **O ambiente de trabalho:** a administração científica atribuía grande importância a características como arranjo físico, minimização do esforço do trabalhador e um certo nível de conforto. Mas não se engane: isso não acontecia por causa de uma preocupação com o trabalhador, mas pelo desejo de maior eficiência de seu trabalho!
8. **Padronização:** quanto maior a padronização nos processos, menores seriam as perdas e desperdícios, e maior seria a eficiência.

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

Além dos princípios básicos da ORT, devemos conhecer ainda os princípios da administração científica de Taylor, para “matar” as questões de concurso que venham sobre isso:

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

Em resumo, é possível afirmar que a administração científica combina as seguintes ideias em uma perspectiva sobre a administração:

- **Ciência, em lugar de empirismo.**
- **Harmonia, em vez de discórdia.**
- **Cooperação, e não individualismo.**
- **Rendimento máximo, em lugar de produção reduzida.**
- **Desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.**

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

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

conseguia perceber as diversas inter-relações entre o ambiente e a organização como geradoras de influências na mesma.

- Bem, com isso acabamos a primeira Escola.

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

4.1.1.1. O Fordismo

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

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

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

- Princípio da intensificação: trata-se da redução do tempo de produção através da maximização do uso dos equipamentos e matérias-primas, além da maior agilidade na colocação do produto no mercado para consumo.
- Princípio da economicidade: nada mais é do que reduzir o estoque de matéria prima ao mínimo para que enquanto os

produtos finais sejam vendidos (carros), sua venda seja suficiente para pagar o custo das materiais primas e dos salários dos empregados.

- Princípio da produtividade: trata-se de aumentar a capacidade de produção de cada trabalhador em um tempo determinado por meio do uso da especialização do trabalho na linha de montagem.

Sobre este último princípio, cabe destacar a existência de dois pontos essenciais da produção em massa que foram bastante utilizados para a linha de montagem de Ford:

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

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

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

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

4.1.2. Teoria Clássica

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

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

1. **Funções técnicas:** relativas à produção.
2. **Funções comerciais:** relativas à venda, compra e troca.
3. **Funções financeiras:** relativas ao gerenciamento e busca de capital.
4. **Funções de segurança:** aquelas que relacionam com a proteção individual e patrimonial.

5. **Funções contábeis:** relacionadas com a contabilidade.
6. **Funções administrativas:** é a função responsável pela formulação das questões gerais da empresa, coordenação dos esforços, harmonização dos atos e construção do seu corpo social. Ela é que integra e coordena as outras funções. É a função ADMINISTRAÇÃO, pessoal!

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

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

- Carlos!!! É muita coisa para decorar!!!

- Eu sei pessoal... eu sei... mas para esse caso específico, lhes dou o seguinte mnemônico para memorizar:

Fayol = P.O.C.C.C. = POC³

Prever (ou planejar), Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Sua abordagem é bastante simplificada quanto à estrutura organizacional, considerando apenas a organização formal.
2. Apesar de indicar diversos princípios para a administração, não há comprovação formal de seu funcionamento científico com base em experimentos.
3. Ela se baseia em uma concepção extremamente racional da administração, o que não é suficiente para capturar todo seu espírito, que engloba aspectos sistêmicos e menos formalizados.

4. A Teoria Clássica tem uma visão excessivamente mecanicista da organização, considerando sua estrutura como uma máquina que, quando não funciona bem, é porque tem defeitos que precisam ser corrigidos em sua estrutura.
5. Assim como a Administração Científica de Taylor, a Escola Clássica de Fayol desconsidera a importância da organização informal.
6. Por fim, a organização é vista como um sistema fechado, que não interage com seu ambiente, o que faz com que vários aspectos de sua complexidade sejam desconsiderados.

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

4.2. A Teoria da Burocracia na Organização

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. **A racionalidade dos objetivos;**
2. **Cargos e tarefas bem definidas;**
3. **Rapidez nas decisões**, já que elas estão previstas;
4. **Interpretação única e clara** dos regulamentos e normas, por quem necessite saber;
5. A **uniformidade de procedimentos** e rotinas de trabalho;
6. A **manutenção da continuidade da organização**, que se perpetua profissionalmente;
7. A **diminuição dos atritos entre os indivíduos**, já que cada um sabe claramente o seu papel;

8. **Estabilidade das decisões (constância)**, já que as mesmas decisões serão tomadas nos mesmos casos, quando eles se repetirem.
9. **Alta confiabilidade das decisões**, já que fazem parte de rotinas e regras impessoais;
10. Existência de **benefícios para as pessoas na organização**, já que há hierarquia formal, divisão clara do trabalho, racionalidade, treinamento e meritocracia.

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

1. **A internalização das regras e o apego aos regulamentos:** as regras e regulamentos, por serem tão importantes, deixam de ser meios e passam a ser o próprio objetivo da organização;
2. **Excesso de formalismo e de papelório:** A necessidade de documentar tudo faz com que haja excesso de formalismo e de papelório acumulado pela organização;
3. **Resistência às mudanças:** Como tudo na burocracia é padronizado, o funcionário se acostuma aos padrões pré-estabelecidos e fica mais difícil implementar mudanças na organização, quando isto se faz necessário. As pessoas tendem a resistir às mudanças e classificá-las como desnecessárias;
4. **Despersonalização dos relacionamentos:** Como a burocracia é impessoal no tratamento do relacionamento entre os funcionários, que são tratados como iguais e em função de seus cargos na organização, o relacionamento entre as pessoas passa a seguir também este rito, de modo que as pessoas passam a não conhecer os colegas pelo nome, mas sim pelo

cargo, número de matrícula, etc., chegando ao ponto de não buscarem qualquer aproximação pessoal com os colegas de trabalho;

5. **Categorização como base do processo decisório:** As decisões são categorizadas para serem definidas com base em determinado nível hierárquico ou com base em regulamentos, deixando pouco espaço para que as decisões sejam tomadas por quem mais entende do assunto ou com base em processos decisórios mais criativos em busca de uma solução real para o problema;
6. **Superconformidade às rotinas e procedimentos:** Como a burocracia se baseia na obrigação de seguir rotinas e procedimentos, as pessoas podem ficar profundamente limitadas no seu poder de agir livremente para a busca de melhores caminhos para a organização;
7. **Exibição de sinais de autoridade:** como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema que deixe claro o poder de determinados cargos sobre outros. Estes sinais vêm por meio de uniformes, salas, mesas, título dos cargos, etc.;
8. **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público:** uma vez que a burocracia é centrada nas normas e procedimentos, passa a haver uma dificuldade de tratamento com o público externo, que se importa muito mais com os resultados obtidos do que com as normas que devem ser seguidas.

Além das disfunções típicas desse modelo, deve-se ter em conta ainda que ele também possui críticas, que levantam o problema de sua racionalidade

excessiva, visão mecanicista da organização em um sistema fechado, conservadorismo teórico, etc.

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

Vamos agora à abordagem sistêmica.

4.3. Abordagem Sistêmica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

modo, a existência de 5 componentes dos sistemas como um todo (inclusive o sistema organizacional):

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



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

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

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

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

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

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

As organizações enquanto sistemas abertos possuem as seguintes características:

1. **Importação de insumos (entradas).** A organização depende de entradas de energia vindas do ambiente, em qualquer de suas formas, como informações, materiais ou pessoal, por exemplo.

2. **Transformação (processamento interno).** As organizações transformam os seus insumos em saídas para o ambiente no qual se insere.
3. **Exportação (saída de produtos/serviços).** Os insumos processados são exportados para fora da organização, sob a forma de produtos ou serviços.
4. **Ciclos de eventos.** As organizações importam e exportam constantemente para o ambiente, em uma atividade cíclica de entrada-processamento-saída-retroação-entrada-...
5. **Entropia negativa (ou negentropia).** A entropia é um processo de desorganização natural das coisas até sua morte. Associa ao seguinte: seria a entropia que nos envelhece e que leva à bagunça que pode se instalar no seu armário se você seguir usando sem cuidado. A entropia negativa é a força que o sistema usa para combater a entropia. Pode ser considerada também como o excesso de energia que o sistema importa do ambiente em relação ao que precisa gastar, utilizando-o para combater a entropia. É o reabastecimento de energias que a organização usa para manter sua estrutura organizacional com vigor. No armário de casa, a entropia negativa é o esforço para arrumá-lo de vez em quando, antes que ele se torne inutilizável. No nosso corpo, seria a possibilidade de vida eterna!
6. **Retroação negativa (ou *feedback* negativo) e informação como insumo.** Essa é uma característica igualmente interessante. Os sistemas abertos, assim como a organização, recebem informações não só sobre o ambiente externo, mas também sobre si mesmos, possibilitando o seu ajuste estrutural. O *feedback* negativo é a informação sobre a própria organização que mostra a inadequação de seu sistema interno ao ambiente. Quando retorna à organização, ele faz com que seus processos internos sejam modificados e melhorados.

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

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

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

4.3.1. Perspectiva sociotécnica.

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

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

4.3.2. Sistemas autopoieticos.

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

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

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

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

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

Ainda nesta visão, as mudanças do sistema não decorrem do ambiente, mas sim de um padrão de interações entre os diferentes elementos

do próprio sistema que se relacionam entre si independentemente da existência de eventuais causas.

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

Com isso, acabamos o assunto de hoje! Abraço!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

www.youtube.com/profcarlosxavier

Instagram: @Professorcarlosxavier

4.1. Quadro-Resumo

Teoria	Ênfase	Abordagem da organização	Características básicas da administração	Concepção do homem	Comportamento organizacional do indivíduo	Sistema de incentivos
Teoria Clássica	Na estrutura	Organização formal	Engenharia humana / engenharia de produção	Homem Econômico	Ser isolado que reage como indivíduo	Incentivos materiais e salariais
Teoria da Adm. Científica	Nas tarefas	Organização formal	Engenharia humana / engenharia de produção	Homem Econômico	Ser isolado que reage como indivíduo	Incentivos materiais e salariais
Burocracia	Na estrutura	Organização formal	Sociologia da burocracia	Homem Organizacional	Ser isolado que reage como ocupante de um cargo	Incentivos materiais e salariais
Sistemas	No ambiente	Organização como um sistema	Abordagem sistêmica: administração de sistemas	Homem Funcional	Desempenho de papéis	Incentivos mistos

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

5. Questões Comentadas

1. (CESPE/FUNPRES-EXE/Analista – Área Administrativa/2016) O princípio da remuneração, previsto na teoria da administração clássica, estabelece que o pagamento de salário deve ser condizente com as atividades exercidas pelo empregado.

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

3. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Em consonância com o posicionamento de Max Weber, a teoria de administração clássica valoriza a burocracia e preza pela eficiência e pelo atendimento humanizado às demandas do cidadão.

Comentário:

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

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

GABARITO: Errado.

4. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A teoria clássica de administração baliza-se nos princípios da unidade de comando, de amplitude de controle e da divisão do trabalho. Nesse sentido, em uma empresa em que o trabalho realizado deva ser reportado sempre ao supervisor imediato e ao

diretor do setor, a fim de garantir que a análise de desempenho seja feita sob perspectivas diferenciadas, tem-se um exemplo da observância do princípio da unidade de comando.

Comentário:

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

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

GABARITO: Errado.

5. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Tanto na teoria clássica quanto na administração científica, a análise da estrutura organizacional é realizada da direção para a execução (de cima para baixo) e da síntese para a própria análise (do todo para as partes)

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

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

GABARITO: Certo.

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

Comentário:

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

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

GABARITO: Errado.

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

Comentário:

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

GABARITO: Errado.

9. (ESAF/Mtur/ATA/2014 - ADAPTADA) Analise as afirmativas que se seguem e assinale a opção correta. As abordagens tradicionais da administração são caracterizadas pela ênfase de cada uma das teorias.

I. Tanto a Teoria da Administração Científica como a Teoria Clássica dão ênfase às tarefas.

II. A Teoria da Organização Burocrática dá ênfase à estrutura organizacional.

Comentário:

Vamos ver cada item:

I - Errado. A teoria da administração clássica dá ênfase à estrutura, e não às tarefas.

II - Certo. O foco da Teoria Burocrática realmente é a estrutura organizacional.

GABARITO: EC.

10. (ESAF/MF/AFC - DI/2013 - ADAPTADA) Assinale a única opção correta.

a) A teoria burocrática dá ênfase nas tarefas.

b) Uma das críticas apresentadas à Teoria Clássica é a de restringir-se a uma abordagem simplificada da organização formal.

- c) As disfunções da abordagem burocrática são excesso de formalismo e papel, mudança indesejada pelos funcionários, rígida hierarquização da autoridade e organização informal.
- d) A abordagem sistêmica enfatiza que há uma relação funcional entre as condições do ambiente, mas não há nada de absoluto.

Comentário:

Vejam cada uma das alternativas:

- A) Errada. A ênfase da teoria burocrática é na estrutura.
- B) Certa. A abordagem realmente é criticada por conta da visão simples e exclusiva da organização formal.
- C) Errada. Mudança e organização informal não são disfunções da burocracia.
- D) Errada. Não existe essa relação funcional entre condições ambientais. O que existe é relacionamento entre organização e seu ambiente, de modo que sistemas estão inseridos em sistemas maiores, exercendo diferentes funções, dada a configuração do sistema maior.

GABARITO: b.

11. (ESAF/MF/AFC - DI/2013) Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir: "Fayol define o ato de administrar e que constituem o chamado processo administrativo e que são aplicáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da organização, como sendo: prever....."

- a) organizar, comandar, coordenar e controlar.
- b) organizar, coordenar, comandar e controlar.
- c) coordenar, organizar, controlar e comandar.
- d) controlar, organizar, coordenar e comandar.
- e) coordenar, controlar, organizar e comandar.

Comentário:

Trata-se do POCCC de Fayol: prever (ou planejar), organizar, comandar, coordenar e controlar! Uma pena que a banca tenha exigido que você soubesse as funções nesta ordem... Merecia anulação por múltiplas respostas.

GABARITO: A.

12. (ESAF/DNIT/Técnico Administrativo/2013) Fayol foi o primeiro a definir as funções básicas do Administrador. Os princípios apresentados por Fayol foram retrabalhados com contribuições da abordagem neoclássica da Administração. Sobre as funções do

administrador, segundo a abordagem clássica, é correto afirmar:

- a) cada uma das funções administrativas repercute na seguinte, determinando o seu desenvolvimento.
- b) o ciclo administrativo não se repete, mas permite uma contínua correção e ajustamento através da retroação.
- c) as funções do administrador formam apenas uma sequência cíclica: pois é um processo de funções pouco relacionadas em uma interação dinâmica.
- d) as funções administrativas quando consideradas isoladamente formam o processo administrativo.
- e) os autores da Teoria Clássica e Neoclássica apresentaram princípios administrativos comuns e definiram as mesmas funções básicas para o administrador.

Comentário:

Fayol via as funções do processo administrativo repercutindo uma sobre a outra em um ciclo de processos desempenhados na organização, conforme previsto pela alternativa A.

Note que não precisava nem estudar a teoria neoclássica para responder à questão...

GABARITO: A.

13. (ESAF/DNIT/Técnico Administrativo/2013) O enfoque do processo administrativo define não apenas o processo administrativo, mas também o próprio papel dos gerentes. Fayol indicou os deveres e princípios que devem ser seguidos pelos gerentes para que a administração seja eficaz. Assinale a opção que não apresenta um dos princípios de administração propostos por Fayol.

- a) Divisão do trabalho, disciplina, inovação, interesse da organização e equidade.
- b) Autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, remuneração do pessoal e espírito de equipe.
- c) Unidade de direção, interesse geral, remuneração do pessoal, estabilidade do pessoal e iniciativa.
- d) Espírito de equipe, iniciativa, equidade, ordem, disciplina, interesse geral e centralização.
- e) Ordem, autoridade e responsabilidade, estabilidade do pessoal e unidade de comando.

Comentário:

Nessa questão bastava lembrar os 14 princípios de Fayol para identificar a alternativa que traz coisas erradas.

Os princípios são:

1. **Divisão do trabalho.**
2. **Autoridade e responsabilidade.**

3. **Disciplina.**
4. **Unidade de comando.**
5. **Unidade de direção.**
6. **Subordinação dos interesses individuais aos gerais.**
7. **Remuneração do pessoal.**
8. **Centralização.**
9. **Cadeia escalar.**
10. **Ordem.**
11. **Equidade.**
12. **Estabilidade do pessoal.**
13. **Iniciativa.**
14. **Espírito de equipe.**

Assim, não existe princípio da "inovação" como previsto na alternativa A, que está errada.

GABARITO: A.

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

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

Comentário:

Questão interessante. Parece tratar sobre processo administrativo, de forma geral, mas está tratando do processo conforme previsto por Fayol - POCCC.

Assim, sabemos que a função do POCCC que se refere à determinação de ordens para cumprimento pelos funcionários é o comando!

GABARITO: E.

15. (FGV/TJ-RO/Administrador/2015) A perspectiva sociotécnica das organizações, desenvolvida a partir da Teoria dos Sistemas Abertos, representa um dos principais marcos na evolução do pensamento administrativo. Em uma de suas contribuições mais significativas, a perspectiva sociotécnica propõe que a

organização pode ser entendida como um conjunto integrado de papéis que se superpõem e se interligam. Na organização, o indivíduo desempenha papéis, mantém expectativas quanto ao papel dos demais participantes e inter-relaciona-se com eles, num processo em que intervêm variáveis contextuais organizacionais, de personalidade e interpessoais. Dessa forma, o conceito de ser humano proposto pela perspectiva sociotécnica enfatiza, entre outros aspectos, os papéis e seus conflitos.

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

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

Comentário:

Questão simples, mas montada para confundir os candidatos.

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

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

Trata-se do homem funcional.

GABARITO: D.

16. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015 - ADAPTADA) A preocupação em definir uma tipologia para o ser humano nas organizações e suas principais características comportamentais acompanhou os formuladores das diversas teorias administrativas. Relacione os tipos descritos a seguir às respectivas teorias administrativas.

1. O homem funcional desempenha papéis que se inter-relacionam com os outros.
 2. O homem econômico deve ser controlado e avaliado pelo trabalho padronizado.
- () Teoria Clássica
 - () Teoria de Sistemas

Assinale a opção que indica a relação correta, de cima para baixo.

- a) 1 - 2
- b) 2 - 1

Comentário:

Questão cobrando um conhecimento super "decorado". Aqui você teria que ter memorizado as concepções de ser humano de cada uma das teorias para associá-las corretamente, o que é feito na alternativa B.

GABARITO: B

17. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Com relação à Teoria Geral de Sistemas (TGS), analise as afirmativas a seguir.

- I. No modelo sociotécnico de Tavistok a organização é concebida como um sistema fechado com dois subsistemas.
- II. A TGS contraria a ideia de organização como um sistema fechado, determinístico e protegido de influências externas.
- III. Os sistemas fechados, no processo de entropia negativa, renovam as energias necessárias à sua sobrevivência.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
- b) se somente a afirmativa II estiver correta.
- c) se somente a afirmativa III estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentário:

Vejamos cada item, tendo como base a Teoria Geral dos Sistemas:

I) Errado. O Modelo de Tavistok vê as organizações como um sistema aberto com dois subsistemas, e não um sistema fechado, como afirmado pelo item.

II) Certo. A TGS realmente contraria uma visão de sistema fechado, fazendo nascer uma visão de sistema aberto, que interage com o ambiente.

III) Errado. Os sistemas abertos, num processo de entropia negativa, é que renovam as energias para sobrevivência.

GABARITO: B.

18. (FGV/TJ-GO/Analista Judiciário/2014) Os desafios de eficiência e escala impostos pela consolidação do processo de industrialização ao final do século XIX tiveram como resposta a sistematização de um conjunto de técnicas e procedimentos de gestão, posteriormente denominado pelos historiadores econômicos como escola

clássica de administração. Em sua corrente da administração científica, teve como característica:

- a) estudar os movimentos necessários para a execução de uma tarefa com o intuito de simplificá-los e reduzi-los ao mínimo;
- b) enxergar o trabalhador como um ser humano e buscar motivá-lo com incentivos fisiológicos;
- c) incentivar maior participação dos funcionários no processo decisório da empresa;
- d) controlar as atividades da empresa de modo que os erros fossem previstos e as ações corretivas tomadas, evitando o desperdício;
- e) promover uma sinergia entre atividades da empresa e o ambiente externo.

Comentário:

Tendo em mente a teoria da administração científica, vamos analisar cada uma das alternativas:

A) Certa. O estudo dos tempos e movimentos de uma tarefa, para gerar máxima eficiência, eram a base da teoria da administração científica.

B) Errada. O trabalhador era visto como extensão da máquina, um verdadeiro homem-boi, e não um ser humano.

C) Errada. Os trabalhadores não possuíam nenhum poder decisório, na visão dessa teoria.

D) Errada. Na visão da teoria da administração científica, todas as tarefas seriam previstas perfeitamente desde o início, com maximização do uso dos recursos. Assim, não haveria erros a serem previstos e controlados, pois tudo daria certo desde o início!

E) Errada. A teoria da administração científica desconsidera completamente o ambiente externo da organização.

GABARITO: A.

19. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão - Administrador/2014) A primeira tentativa de formalização de uma teoria administrativa foi feita por Taylor, com a publicação de “Os Princípios da Administração Científica”.

Com relação a esses princípios, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() Princípio de planejamento – substituição de métodos científicos por procedimentos empíricos, conforme o raciocínio de cada trabalhador.

() Princípio de preparo dos trabalhadores – os operários não precisam demonstrar aptidões porque é possível

treiná-los, mas o material de trabalho deve ser previamente preparado.

() Princípio de controle – controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V, F e V.
- b) F, F e V.
- c) V, V e V.
- d) F, F e F.
- e) F, V e V.

Comentário:

A questão traz três dos quatro princípios da Administração Científica para que você verifique se o princípio está corretamente relacionado com o conteúdo do item. Relembremos os princípios:

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

Agora, vamos ver os itens:

I) Falso. O princípio do planejamento fala que os métodos utilizados devem ser científicos, exatamente o oposto do proposto no item.

II) Falso. Os operários demonstram suas aptidões desde a sua seleção, mas o treinamento deve ser feito.

III) Verdadeiro. É exatamente isso que diz o princípio!

GABARITO: B.

20. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão - Administrador/2014) A Teoria Clássica da Administração, idealizada por Henri Fayol, caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional. Fayol desenvolveu 14 princípios gerais de Administração, que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização.

Sobre esses princípios, analise o fragmento a seguir.

“A linha de autoridade vai do topo da organização até o nível mais baixo. As comunicações devem seguir essa cadeia.”

Esse princípio é chamado de

- a) divisão do trabalho.
- b) autoridade
- c) disciplina.
- d) unidade de comando.
- e) cadeia escalar.

Comentário:

Questão simples. Você só precisaria se lembrar especificamente do princípio da cadeia escalar, que é a resposta da questão. Se não lembra bem do assunto, sugiro revisar na aula!

GABARITO: E

21. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão - Administrador/2014) Segundo a teoria burocrática, idealizada por Max Weber, as empresas seguem normas e regulamentos escritos e preestabelecidos para seu funcionamento.

Assinale a opção que apresenta somente princípios da teoria burocrática.

- a) Impessoalidade, Hierarquia, Autoridade e Separação de Domínios Público e Privado.
- b) Moralidade, Publicidade, Padronização e Formalização.
- c) Profissionalismo, Unidade de Direção, Centralização e Equidade.
- d) Integridade, Hierarquia, Autoridade e Eficiência.
- e) Planejamento, Organização, Execução e Comando

Comentários:

São várias as ideias associadas à teoria burocrática. Em essência, ela busca o profissionalismo da gestão, a impessoalidade do tratamento, respeito a normas, regras e hierarquia, centralização das decisões e separação das propriedades pessoal do gestor e da organização/setor público.

A única alternativa cabível como resposta é a letra A.

GABARITO: A.

22. (IADES/CONAB/Assistente Administrativo/2014) A busca pela “melhor maneira”, por meio do estudo de tempos e movimentos e estabelecimento de padrões de produção, é característica da escola da administração denominada

- a) Estruturalismo.

- b) Relações Humanas.
- c) Administração Científica.
- d) Sistemas Abertos.
- e) Teoria da Contingência.

Comentário:

A questão traz, em seu comando, exatamente a essência da teoria da administração científica.

Diria que a essência das teorias de cada alternativa seriam:

- A) Visão conjunta e eclética da organização.
- B) Pessoas como seres humanos e sociais.
- C) tempos, movimentos e padrões para as tarefas.
- D) Relação das partes com o todo, formando conjuntos complexos.
- E) Necessidade de reagir aos imperativos ambientais.

GABARITO: C.

23. (IBFC/MGS/Administração/2015) A Escola Clássica tem um diferencial muito importante, pois corresponde ao primeiro estudo da Administração de forma estruturada. Este pioneirismo levou a situações interessantes, pois a Escola Clássica recebeu elogios e críticas de forma ampla, sem possibilitar, e receber, uma análise mais detalhada de cada situação. A Escola Clássica se constitui de duas teorias da Administração: A Teoria da Administração Científica e a Teoria do Processo Administrativo. Dentre os autores que contribuíram para a Administração Científica, aquele que consolidou a linha de montagem móvel e mecanizou o processo, além de implantar 8 horas de trabalho diários e a duplicação dos salários foi o que está na alternativa:

- (A) Frederick Taylor.
- (B) Henri Fayol.
- (C) Henry Ford.
- (D) Frederick Maslow.

Comentário:

Os elementos apresentados pela questão (linha de montagem móvel, mecanização, oito horas de trabalho e salários elevados) são relacionados unicamente a Henry Ford.

GABARITO: C.

24. (IBFC/MGS/Administração/2015) A partir da Escola Burocrática o termo Administração pode ser conceituado como o processo de tomada de decisão, supervisão e

controle das ações dos funcionários das organizações, visando o alcance dos resultados previamente estabelecidos. Abaixo estão descritas as razões do surgimento da Escola Burocrática. Assinale a alternativa que não condiz com uma dessas razões.

- (A) Busca da racionalidade e da igualdade no tratamento dos funcionários das diversas organizações.
- (B) Abordagem mais ampla do estudo da Administração.
- (C) Necessidade de estudos mais estruturados para a análise dos tipos de relacionamentos humanos, na busca de maior produtividade.
- (D) Busca do maior rendimento possível proporcionado pelos recursos das organizações.

Comentário:

Os antecedentes que contribuíram para a criação da Escola Burocrática são:

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

Assim, a única alternativa que não é um dos fatores-chave para o surgimento da Teoria é a letra D.

GABARITO: D.

25. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras-Administração/2014) A Teoria Geral da Administração – TGA estuda a Administração das organizações e empresas sobre o ponto de vista da interação e da interdependência, entre algumas variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. Sobre estas variáveis, seu

comportamento e interação dentro da administração, leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

I. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo, pois cada um influencia e é influenciado pelos outros. A adequação e a integração entre essas seis variáveis constituem o desafio fundamental da Administração.

II. O comportamento do conjunto destas variáveis é igual à soma dos comportamentos de cada componente, considerado isoladamente.

Estão corretas as afirmativas:

- (A) Apenas a afirmativa I está correta.
- (B) Apenas a afirmativa II está correta.
- (C) As afirmativas I e II estão corretas.
- (D) Nenhuma afirmativa está correta.

Comentário:

A questão trata de administração de forma bastante ampla e interpretativa. Vejamos cada um dos itens:

I) Certo. É a visão sistêmica da administração que é tão aceita hoje em dia.

II) Errado. Dizer que o comportamento conjunto é igual à soma dos individuais é o mesmo que ignorar que as organizações conseguem criar algo a mais com o trabalho sistêmico.

GABARITO: A.

26. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras-Administração/2014) Leia a sentença e assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna.

“ _____ é a corrente iniciada por Fayol para o tratamento da Administração como ciência na formatação e estruturação das organizações.”

- (A) Teoria Clássica.
- (B) Teoria da Contingência.
- (C) Teoria de Sistemas.
- (D) Teoria da Burocracia.

Comentário:

Em outras palavras: qual a teoria de Fayol? R.: A Teoria Clássica!

GABARITO: A.

6. Lista de Questões

1. (CESPE/FUNPRES-EXE/Analista – Área Administrativa/2016) O princípio da remuneração, previsto na teoria da administração clássica, estabelece que o pagamento de salário deve ser condizente com as atividades exercidas pelo empregado.
2. (CESPE/FUNPRES-EXE/Analista – Área Administrativa/2016) A teoria clássica absorveu concepções da burocracia ao adotar uma abordagem indutiva, que visa atuar das partes para o todo.
3. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Em consonância com o posicionamento de Max Weber, a teoria de administração clássica valoriza a burocracia e preza pela eficiência e pelo atendimento humanizado às demandas do cidadão.
4. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) A teoria clássica de administração baliza-se nos princípios da unidade de comando, de amplitude de controle e da divisão do trabalho. Nesse sentido, em uma empresa em que o trabalho realizado deva ser reportado sempre ao supervisor imediato e ao diretor do setor, a fim de garantir que a análise de desempenho seja feita sob perspectivas diferenciadas, tem-se um exemplo da observância do princípio da unidade de comando.
5. (CESPE/TCE-SC/Auditor Fiscal de Controle Externo – Administração/2016) Tanto na teoria clássica quanto na administração científica, a análise da estrutura organizacional é realizada da direção para a execução (de cima para baixo) e da síntese para a própria análise (do todo para as partes)
6. (CESPE/MPOG/Administrador/2015) Para a administração científica, o princípio do controle envolve a certificação de que as ações são praticadas conforme o plano previsto e as normas estabelecidas; devendo trabalhadores e gerência cooperar entre si para a obtenção eficiente dos resultados.

- 7. (CESPE/FUB/Administrador/2015) A escola da administração científica procurou combater o desperdício e aumentar a produtividade com base nos estudos de tempos e movimentos e em sistemas de pagamento por quantidade produzida. De acordo com esses estudos, a produtividade era resultado da maximização do esforço, isto é, trabalhar mais e mais rápido, com adequado sistema de premiação financeira.**
- 8. (CESPE/TCU/Técnico/2015) A teoria da burocracia, proposta por Max Weber, sustentada pelo tripé racionalidade, impessoalidade e profissionalismo, tem como principais objetivos a eficiência, a eficácia e a efetividade dos processos organizacionais.**
- 9. (ESAF/Mtur/ATA/2014 - ADAPTADA) Analise as afirmativas que se seguem e assinale a opção correta. As abordagens tradicionais da administração são caracterizadas pela ênfase de cada uma das teorias.**
- I. Tanto a Teoria da Administração Científica como a Teoria Clássica dão ênfase às tarefas.
- II. A Teoria da Organização Burocrática dá ênfase à estrutura organizacional.
- 10. (ESAF/MF/AFC - DI/2013 - ADAPTADA) Assinale a única opção correta.**
- a) A teoria burocrática dá ênfase nas tarefas.
- b) Uma das críticas apresentadas à Teoria Clássica é a de restringir-se a uma abordagem simplificada da organização formal.
- c) As disfunções da abordagem burocrática são excesso de formalismo e papel, mudança indesejada pelos funcionários, rígida hierarquização da autoridade e organização informal.
- d) A abordagem sistêmica enfatiza que há uma relação funcional entre as condições do ambiente, mas não há nada de absoluto.
- 11. (ESAF/MF/AFC - DI/2013) Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir: "Fayol define o ato de administrar e que constituem o chamado processo administrativo e que são aplicáveis em qualquer trabalho**

do administrador em qualquer nível ou área de atividade da organização, como sendo: prever.....”

- a) organizar, comandar, coordenar e controlar.
- b) organizar, coordenar, comandar e controlar.
- c) coordenar, organizar, controlar e comandar.
- d) controlar, organizar, coordenar e comandar.
- e) coordenar, controlar, organizar e comandar.

12. (ESAF/DNIT/Técnico Administrativo/2013) Fayol foi o primeiro a definir as funções básicas do Administrador. Os princípios apresentados por Fayol foram retrabalhados com contribuições da abordagem neoclássica da Administração. Sobre as funções do administrador, segundo a abordagem clássica, é correto afirmar:

- a) cada uma das funções administrativas repercute na seguinte, determinando o seu desenvolvimento.
- b) o ciclo administrativo não se repete, mas permite uma contínua correção e ajustamento através da retroação.
- c) as funções do administrador formam apenas uma sequência cíclica: pois é um processo de funções pouco relacionadas em uma interação dinâmica.
- d) as funções administrativas quando consideradas isoladamente formam o processo administrativo.
- e) os autores da Teoria Clássica e Neoclássica apresentaram princípios administrativos comuns e definiram as mesmas funções básicas para o administrador.

13. (ESAF/DNIT/Técnico Administrativo/2013) O enfoque do processo administrativo define não apenas o processo administrativo, mas também o próprio papel dos gerentes. Fayol indicou os deveres e princípios que devem ser seguidos pelos gerentes para que a administração seja eficaz. Assinale a opção que não apresenta um dos princípios de administração propostos por Fayol.

- a) Divisão do trabalho, disciplina, inovação, interesse da organização e equidade.
- b) Autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, remuneração do pessoal e espírito de equipe.
- c) Unidade de direção, interesse geral, remuneração do pessoal, estabilidade do pessoal e iniciativa.
- d) Espírito de equipe, iniciativa, equidade, ordem, disciplina, interesse geral e centralização.

e) Ordem, autoridade e responsabilidade, estabilidade do pessoal e unidade de comando.

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

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

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

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

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

16. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015 - ADAPTADA) A preocupação em definir uma tipologia para o ser humano nas organizações e suas principais características comportamentais acompanhou os formuladores das diversas teorias administrativas. Relacione os tipos descritos a seguir às respectivas teorias administrativas.

1. O homem funcional desempenha papéis que se inter-relacionam com os outros.
2. O homem econômico deve ser controlado e avaliado pelo trabalho padronizado.

- () Teoria Clássica
() Teoria de Sistemas

Assinale a opção que indica a relação correta, de cima para baixo.

- a) 1 - 2
b) 2 - 3

17. (FGV/DPE-MT/Administrador/2015) Com relação à Teoria Geral de Sistemas (TGS), analise as afirmativas a seguir.

- I. No modelo sociotécnico de Tavistok a organização é concebida como um sistema fechado com dois subsistemas.
- II. A TGS contraria a ideia de organização como um sistema fechado, determinístico e protegido de influências externas.
- III. Os sistemas fechados, no processo de entropia negativa, renovam as energias necessárias à sua sobrevivência.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta.
b) se somente a afirmativa II estiver correta.
c) se somente a afirmativa III estiver correta.
d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.
e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

18. (FGV/TJ-GO/Analista Judiciário/2014) Os desafios de eficiência e escala impostos pela consolidação do processo de industrialização ao final do século XIX tiveram como resposta a sistematização de um conjunto de técnicas e procedimentos de gestão, posteriormente denominado pelos historiadores econômicos como escola

clássica de administração. Em sua corrente da administração científica, teve como característica:

- a) estudar os movimentos necessários para a execução de uma tarefa com o intuito de simplificá-los e reduzi-los ao mínimo;
- b) enxergar o trabalhador como um ser humano e buscar motivá-lo com incentivos fisiológicos;
- c) incentivar maior participação dos funcionários no processo decisório da empresa;
- d) controlar as atividades da empresa de modo que os erros fossem previstos e as ações corretivas tomadas, evitando o desperdício;
- e) promover uma sinergia entre atividades da empresa e o ambiente externo.

19. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão - Administrador/2014) A primeira tentativa de formalização de uma teoria administrativa foi feita por Taylor, com a publicação de “Os Princípios da Administração Científica”.

Com relação a esses princípios, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() Princípio de planejamento – substituição de métodos científicos por procedimentos empíricos, conforme o raciocínio de cada trabalhador.

() Princípio de preparo dos trabalhadores – os operários não precisam demonstrar aptidões porque é possível treiná-los, mas o material de trabalho deve ser previamente preparado.

() Princípio de controle – controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.

As afirmativas são, respectivamente,

- a) V, F e V.
- b) F, F e V.
- c) V, V e V.
- d) F, F e F.
- e) F, V e V.

20. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão - Administrador/2014) A Teoria Clássica da

Administração, idealizada por Henri Fayol, caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional. Fayol desenvolveu 14 princípios gerais de Administração, que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização.

Sobre esses princípios, analise o fragmento a seguir.

“A linha de autoridade vai do topo da organização até o nível mais baixo. As comunicações devem seguir essa cadeia.”

Esse princípio é chamado de

- a) divisão do trabalho.
- b) autoridade
- c) disciplina.
- d) unidade de comando.
- e) cadeia escalar.

21. (FGV/COMPESA/Analista de Gestão - Administrador/2014) Segundo a teoria burocrática, idealizada por Max Weber, as empresas seguem normas e regulamentos escritos e preestabelecidos para seu funcionamento.

Assinale a opção que apresenta somente princípios da teoria burocrática.

- a) Impessoalidade, Hierarquia, Autoridade e Separação de Domínios Público e Privado.
- b) Moralidade, Publicidade, Padronização e Formalização.
- c) Profissionalismo, Unidade de Direção, Centralização e Equidade.
- d) Integridade, Hierarquia, Autoridade e Eficiência.
- e) Planejamento, Organização, Execução e Comando

22. (IADES/CONAB/Assistente Administrativo/2014) A busca pela “melhor maneira”, por meio do estudo de tempos e movimentos e estabelecimento de padrões de produção, é característica da escola da administração denominada

- a) Estruturalismo.
- b) Relações Humanas.
- c) Administração Científica.
- d) Sistemas Abertos.
- e) Teoria da Contingência.

23. (IBFC/MGS/Administração/2015) A Escola Clássica tem um diferencial muito importante, pois corresponde ao primeiro estudo da Administração de forma estruturada. Este pioneirismo levou a situações interessantes, pois a Escola Clássica recebeu elogios e críticas de forma ampla, sem possibilitar, e receber, uma análise mais detalhada de cada situação. A Escola Clássica se constitui de duas teorias da Administração: A Teoria da Administração Científica e a Teoria do Processo Administrativo. Dentre os autores que contribuíram para a Administração Científica, aquele que consolidou a linha de montagem móvel e mecanizou o processo, além de implantar 8 horas de trabalho diários e a duplicação dos salários foi o que está na alternativa:

- (A) Frederick Taylor.
- (B) Henri Fayol.
- (C) Henry Ford.
- (D) Frederick Maslow.

24. (IBFC/MGS/Administração/2015) A partir da Escola Burocrática o termo Administração pode ser conceituado como o processo de tomada de decisão, supervisão e controle das ações dos funcionários das organizações, visando o alcance dos resultados previamente estabelecidos. Abaixo estão descritas as razões do surgimento da Escola Burocrática. Assinale a alternativa que não condiz com uma dessas razões.

- (A) Busca da racionalidade e da igualdade no tratamento dos funcionários das diversas organizações.
- (B) Abordagem mais ampla do estudo da Administração.
- (C) Necessidade de estudos mais estruturados para a análise dos tipos de relacionamentos humanos, na busca de maior produtividade.
- (D) Busca do maior rendimento possível proporcionado pelos recursos das organizações.

25. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras-Administração/2014) A Teoria Geral da Administração – TGA estuda a Administração das organizações e

empresas sobre o ponto de vista da interação e da interdependência, entre algumas variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. Sobre estas variáveis, seu comportamento e interação dentro da administração, leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

I. O comportamento desses componentes é sistêmico e complexo, pois cada um influencia e é influenciado pelos outros. A adequação e a integração entre essas seis variáveis constituem o desafio fundamental da Administração.

II. O comportamento do conjunto destas variáveis é igual à soma dos comportamentos de cada componente, considerado isoladamente.

Estão corretas as afirmativas:

- (A) Apenas a afirmativa I está correta.
- (B) Apenas a afirmativa II está correta.
- (C) As afirmativas I e II estão corretas.
- (D) Nenhuma afirmativa está correta.

26. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras-Administração/2014) Leia a sentença e assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna.

“ _____ é a corrente iniciada por Fayol para o tratamento da Administração como ciência na formatação e estruturação das organizações.”

- (A) Teoria Clássica.
- (B) Teoria da Contingência.
- (C) Teoria de Sistemas.
- (D) Teoria da Burocracia.

7. Gabarito

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

8. Bibliografia principal

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

ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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