Estratégia
CONCURSOS

Aul

Administração Geral p/ TJ-AL (Analista Judiciário - Área Administrativa) Com videoaulas - FCC

Professor: Carlos Xavier

AULA 00: Conceitos iniciais de administração. Teoria Geral da Administração – Evolução das Teorias de Administração.

Sumário

1. Apresentação do curso 2
2. Palavras iniciais. 8
3. Alguns conceitos iniciais importantes. 9
4. Teoria Geral da Administração 11
4.1. Abordagem Clássica 19
4.1.1. Administração Científica 20
4.1.1.1. O Fordismo 25
4.1.2. Teoria Clássica 27
4.2. Abordagem Humanística 32
4.3. Abordagem Neoclássica 36
4.3.1. Administração por objetivos (APO). 44
4.4. Abordagem Estruturalista 51
4.4.1. A Teoria da Burocracia na Organização 51
4.4.2. A Teoria Estruturalista 56
4.5. Abordagem Comportamental 57
4.5.1. Teoria Comportamental da Administração 58
4.5.2. Teoria do Desenvolvimento Organizacional 59
4.6. Abordagem Sistêmica 60
4.6.1. Perspectiva sociotécnica. 66
4.6.2. Sistemas autopoiéticos. 67
4.7. Abordagem Contingencial 68
4.8. Modelo Japonês: Teoria Z de William Ouchi 72
4.9. Quadro-Resumo 76
5. Questões Comentadas 77
6. Lista de Questões 92
7. Gabarito 102
8. Bibliografia principal 102

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 preparatório para o concurso do TJ-AL.

O concurso será realizado pela FGV, por isso o curso será apropriado à esta banca. Ao longo da aula, trarei sempre questões do Cespe. Já no final da aula, trarei questões da FGV complementadas por questões de outras bancas para que você possa praticar na mesma linha dessa banca.

Antes de continuar falando sobre o curso, deixe que me apresente:

Minha formação é em administração, com graduação, pós graduação e mestrado. 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.

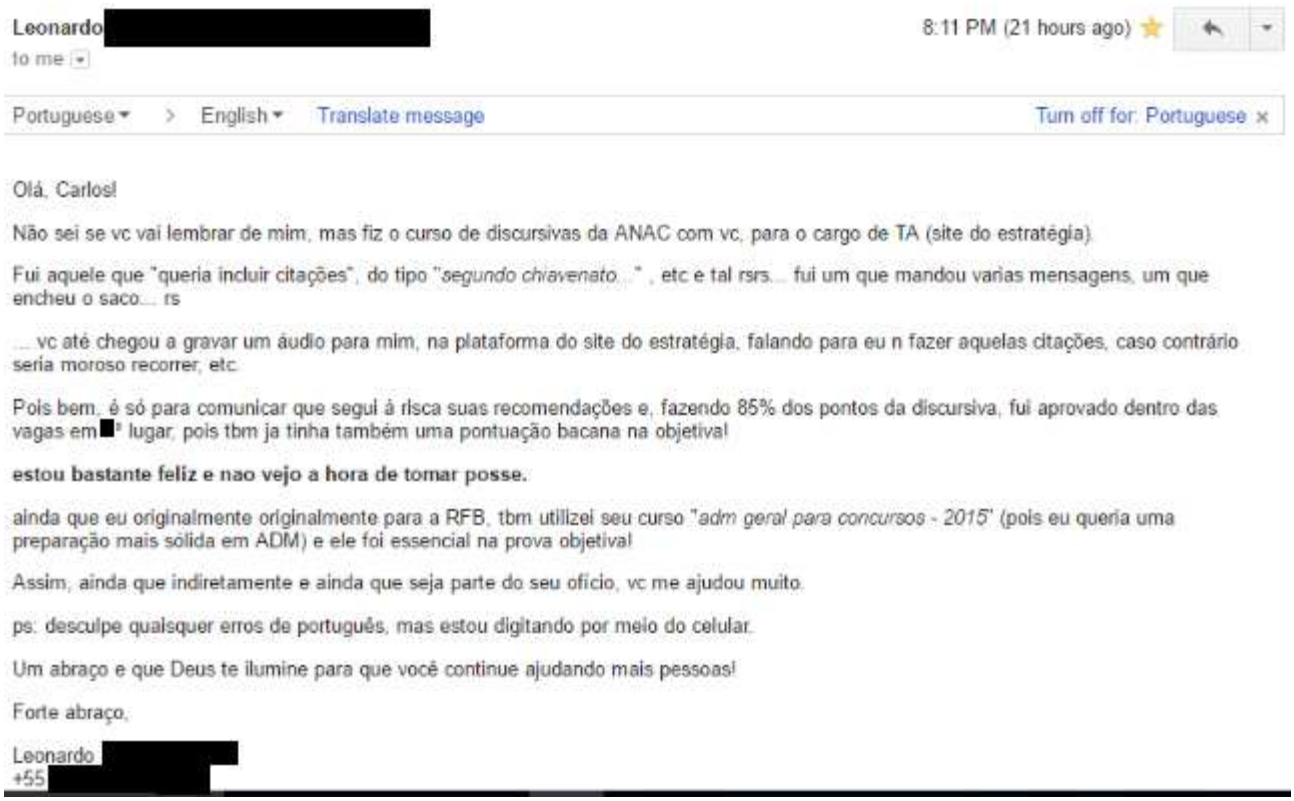
Ainda tem dúvidas? Não conhece o professor Carlos Xavier? Ouviu boatos?

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]
to me
8:11 PM (21 hours ago)

Portuguese > English Translate message Turn off for: Portuguese

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 varias 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[redacted]º 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 ofício, vc me ajudou muito.

ps: desculpe qualsquer 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 de aprovados, por isso sigo me esforçando bastante para conseguir a aprovação dos meus alunos.

Agora que me apresentei, falo mais sobre o curso: 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 00	Evolução da administração. principais abordagens da administração (clássica até contingencial). Administração por objetivos.	Verificar no site
Aula 01	Processo administrativo. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Processo de planejamento. Planejamento tático. Planejamento operacional. Organização. Direção. Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens. Comunicação	Verificar no site
Aula 02	Planejamento estratégico: visão, missão	Verificar no site
Aula 03	Análise SWOT. Análise competitiva e estratégias genéricas. Redes e alianças. Balanced scorecard.	Verificar no site
Aula 04	Processo decisório.	Verificar no site
Aula 05	Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal. Descentralização e delegação.	Verificar no site
Aula 06	Sistema de medição de desempenho organizacional.	Verificar no site
Aula 07	Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade	Verificar no site

Aula 08	Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial. Modelo da fundação nacional da qualidade. Modelo do gespublica.	Verificar no site
Aula 09	Gestão de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos. Principais características dos modelos de gestão de projetos. Projetos e suas etapas.	Verificar no site
Aula 10	Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. Processos e certificação ISO 9000:2000. Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos.	Verificar no site
Aula 11	Evolução da administração pública no Brasil (após 1930); reformas administrativas; a nova gestão pública.	Verificar no site
Aula 12	Cultura organizacional	Verificar no site
Aula 13	Motivação	Verificar no site
Aula 14	Liderança	Verificar no site

Caso o Edital seja publicado, o cronograma poderá ter suas aulas adiantas para que você tenha mais tempo para estudar.

Talvez você esteja 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!***

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier
www.facebook.com/professorcarlosxavier
www.youtube.com/profcarlosxavier
Instagram: @Professorcarlosxavier

2. Palavras iniciais.

Oi!

Na aula de hoje vamos estudar juntos a evolução das teorias da administração, das mais antigas às mais recentes.

Lembro que a abordagem será sempre com foco no que as provas efetivamente cobram para que você possa ter a melhor preparação para gabaritar!

Quando terminar o conteúdo e as videoaulas, assistam um resumo aqui: https://www.youtube.com/watch?v=9YxnPgw24iw

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 sobrepor 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 conseguiam maior produtividade no trabalho do que os indivíduos trabalhando isoladamente.
- **Igreja católica**: uma das primeiras grandes organizações bem-sucedidas, com sua atuação global, serviu de inspiração para modelos de estrutura organizacional 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:

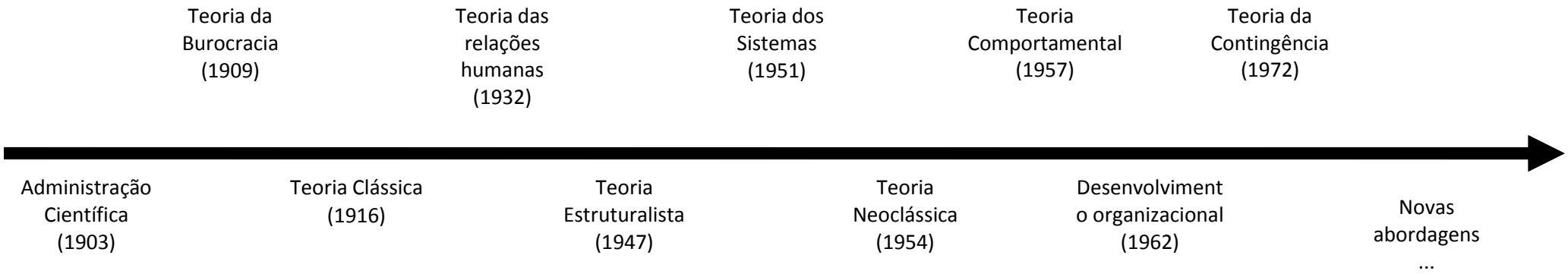
- **A era da Industrialização Clássica**: trata-se do período compreendido entre a Revolução Industrial, no início do Século XX, e meados do da década de 1950. Durante este período a industrialização foi intensificada, o que gerou o surgimento e a consolidação da administração enquanto ciência. A estrutura 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)
Desenvolvimento organizacional (1962)
Novas abordagens ...

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

<table>
<tr><th>Teoria Administrativa</th><th>Ênfase principal</th><th>Visão geral</th></tr>
<tr><td>Administração Científica</td><td>Nas tarefas</td><td rowspan="4">Prescritivas e normativas.</td></tr>
<tr><td>Teoria Clássica</td><td>Na estrutura</td></tr>
<tr><td>Teoria Neoclássica</td><td>Nas tarefas, pessoas e estrutura (ecleticismo)</td></tr>
<tr><td>Teoria das Relações Humanas</td><td rowspan="3">Nas pessoas</td></tr>
<tr><td>Teoria do Comportamento Organizacional</td><td rowspan="6">Explicativas e descritivas</td></tr>
<tr><td>Teoria do Desenvolvimento Organizacional</td></tr>
<tr><td>*Teoria da Burocracia*</td><td>Na estrutura</td></tr>
<tr><td>Teoria da Contingência</td><td rowspan="2">No ambiente</td></tr>
<tr><td>Teoria dos Sistemas</td></tr>
<tr><td>Teoria Estruturalista</td><td>Na estrutura e no ambiente</td></tr>
</table>

***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!

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 cada uma das abordagens e teorias.

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 ADMINITRAÇÃO, pessoal!

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

- **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 principio 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. Abordagem Humanística

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

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

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

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

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

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

1. **A importância da integração social:** o nível de produção dos empregados é uma resultante de como eles estão integrados socialmente, quais as normas e expectativas vigentes, e não da simples capacidade física do empregado.

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

teóricos da Teoria das Relações Humanas também ficaram conhecidos como "sociólogos da organização".

Como vimos, o grande foco da abordagem humanista foram as pessoas e suas relações na organização. Um pressuposto que está por trás de um gerenciamento com base nesta abordagem é que há identidade de interesses entre o que as pessoas buscam e o que a organização deseja. Cabe destacar ainda as principais críticas à Teoria das Relações Humanas, sendo as principais:

1. Por surgir em oposição à Abordagem Clássica, a Teoria das Relações Humanas deixava de considerar muitos aspectos importantes que haviam sido considerados pela abordagem anterior.
2. O foco estava, sobretudo, em como evitar conflitos humanos na organização entre os funcionários e a própria organização. O pecado estava em acreditar que os interesses da organização e dos funcionários poderiam ser os mesmos em todos os casos, e que a simples atitude de mediar conflitos seria suficiente para resolvê-los.
3. A concepção do operário era muito ingênua e romântica, por considerá-lo como um funcionário feliz, integrado ao ambiente de trabalho e naturalmente produtivo, o que não se constata como uma verdade absoluta.
4. O campo experimental utilizado foi muito limitado, focado apenas na produção industrial. Além disso, a própria experiência de Hawthorne foi excessivamente limitada para se tirar conclusões gerais.
5. As conclusões dessa teoria são muito parciais, pois considerava apenas a visão da organização informal, desconsiderando a organização formal.

6. A excessiva ênfase nos grupos informais e na necessidade de coesão das relações humanas para melhoria da produtividade traz o problema de que, em estudos posteriores, já foi provado que boas relações dos grupos informais não geram necessariamente boa produtividade. Na verdade, uma boa coesão do grupo pode levar a uma situação contrária, na qual ele se une contra as diretrizes apresentadas pela direção da organização.
7. O grande foco da Teoria estava na manipulação das relações humanas, o que, quando percebido, pode gerar problemas de relacionamento entre os empregados e a organização.

Agora que já entendemos a Abordagem Humanística e apreciamos as críticas a essa abordagem, vamos para a próxima abordagem: a Neoclássica.

4.3. Abordagem Neoclássica

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

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

A visão do ser humano adotada aqui é a de **homem organizacional e administrativo**, que aceita incentivos mistos, tanto econômicos quanto sociais e simbólicos para o alcance de uma melhor produtividade. Nessa perspectiva, o ser humano é racional, mas também social, sendo voltado para o alcance dos seus próprios objetivos e também dos objetivos da organização. Veremos mais sobre essas duas perspectivas nos próximos tópicos da aula.

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

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

As principais características da Teoria Neoclássica são:

1. **A ênfase na prática administrativa**: é uma teoria bastante pragmática e que busca resposta para problemas reais da organização.

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

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

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

II) O nível intermediário - composto pelos gerentes; III) O nível operacional - composto pelos supervisores dos funcionários que executam as tarefas.

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

delegação pode envolver a tarefa inteira, a escolha da pessoa certa, a transferência completa de autoridade e responsabilidade, a informação adequada, retroação para orientação, e avaliação do desempenho.

4. **Amplitude administrativa**: trata-se do número de funcionários que um administrador pode supervisionar, e é também conhecida como amplitude de comando ou de controle. Mantido o número de funcionários, quanto maior a amplitude de controle, mais funcionários cada chefe terá, o que implicará uma cadeia de comando menor, formando uma organização "achatada" na sua estrutura. Quanto menor a amplitude de controle, mais níveis hierárquicos a organização terá, formando uma organização "alta".

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

Vejamos os aspectos essenciais da centralização x descentralização:

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

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

- **Centralização**
  - **Vantagens**:
    - Decisões tomadas por quem conhece a organização de forma global;
    - Permite uma visão de longo prazo da organização;
    - Decisões consistentes com os objetivos e estratégia;
    - Melhor capacitação dos administradores do topo;
    - Elimina custos de vários tomadores de decisões;
    - Evita decisões tomadas de maneira incoerente por diferentes gestores.
  - **Desvantagens**:
    - A distância do dia-a-dia cria decisões que podem não ser adequadas;
    - A comunicação deve ir e voltar do topo para a base, o que aumenta os custos, a perda de informações, favorece as distorções, prejudica a agilidade e a flexibilidade da organização.
- **Descentralização**
  - **Vantagens**:
    - As decisões são tomadas mais próximas de onde os problemas ocorrem, favorecendo a flexibilidade e agilidade e eficiência, além de economizar tempo e dinheiro;
    - As pessoas ficam mais motivadas para o trabalho e interessadas nas decisões;
    - Os diretores do topo da hierarquia tendem a ficar com mais foco nas decisões mais relevantes, melhorando a qualidade do processo decisório;
    - Há uma redução dos gastos com comunicação, burocracia, papéis, etc., associados à transmissão

das decisões para os níveis mais elevados e sua comunicação de volta para a base da organização;

- Com o aumento da autonomia há uma redução dos custos de supervisão e um incentivo para que os gerentes e supervisores se tornem mais generalistas.

- **Desvantagens**:
  - As decisões deixam de ser tomadas de maneira coerente entre si, podendo haver grande variabilidade das decisões tomadas por diferentes gerentes e supervisores;
  - Os especialistas que se encontram nas assessorias superiores da organização são menos aproveitados nos processos decisórios;
  - Há necessidade de investimentos em capacitação de vários decisores da organização, o que aumenta o custo de treinamento e permite apenas a transferência paulatina de responsabilidades decisórias.

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

> *Na verdade, o administrador exerce três funções fundamentais:*
>
> 1. *Tornar economicamente produtivos os recursos organizacionais, minimizando riscos e maximizando oportunidades.*

2. *Tornar produtivos os recursos humanos, fazendo pessoas trabalharem juntas, reunindo em uma tarefa comum as suas habilidades e conhecimentos individuais, e tornar produtivas as suas forças e irrelevantes as suas fraquezas.*
3. *Desempenhar uma função pública: o administrador é visível e representa alguma coisa na comunidade. Na verdade, o administrador constitui o único elemento de liderança em nossa sociedade altamente organizada e institucionalizada. A função executiva do administrador apresenta três aspectos: é uma função para a qual são necessários objetivos e instrumentos; uma função que requer qualidade e competência; e é uma função na qual se tem de decidir. São estas as demarcações da função do administrador.*

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

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

- **Planejamento**: tomada de decisões sobre o futuro desejado e os caminhos para atingi-lo.
- **Organização**: ato de obter os recursos, estruturá-los e integrá-los para o sucesso organizacional, envolvendo o estabelecimento das tarefas, estrutura organizacional e de cargos.

- **Direção**: trata-se de fazer as coisas funcionarem por meio da comunicação e liderança dos funcionários, para que eles tenham motivação para alcançar os objetivos.
- **Controle**: é a verificação do cumprimento do planejamento, incluindo tomada de ações corretivas para regulação do bom funcionamento organizacional.

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

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

4.3.1. Administração por objetivos (APO).

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

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

realização desses objetivos. Por essa razão a APO é um processo que funciona, ao mesmo tempo, de cima para baixo e de baixo para cima.

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

- Objetivos específicos: objetivos específicos melhoram mais o desempenho do que objetivos genéricos. Assim, é importante que a organização seja o mais específica possível no que diz respeito aos objetivos a serem atingidos por seus funcionários, departamentos e pela organização como um todo;

- Prazo: é preciso que seja definido o prazo específico para o atingimento de cada objetivo. A não definição de prazos faria com que os indivíduos não se esforçassem para atingir o que se busca.

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

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

tidos como impossíveis de ser realizados, o que gerava um clima organizacional bastante negativo.

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

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

1. **Formulação de objetivos em consenso**: trata-se do primeiro passo para a realização da avaliação participativa por objetivos. Os objetivos a serem atingidos pelo funcionário **não** são impostos de cima para baixo, mas sim negociados entre gerente e funcionário. Perceba como esta ideia traz em si conceitos modernos de motivação, como os da Teoria de Fixação de Objetivos e os da Autoeficácia.

2. **Comprometimento do pessoal quanto ao alcance dos objetivos ficados**: quando disse que os objetivos devem ser formulados em consenso, quer dizer consenso de verdade! Os funcionários e os gerentes tem que concordar de fato com o que está sendo combinado. Não cabe ao gerente coagir o funcionário para que este assine um papel concordando com os objetivos se, na verdade, este não está comprometido com os mesmos. O processo de negociação e aceite dos objetivos em consenso

busca fazer com que o funcionário se comprometa no seu íntimo em alcança-los. Assim, ele certamente se motivará mais para a busca dos resultados. Veja, mais uma vez, como a Teoria da Fixação de Objetivos é uma boa referência. Além dela a Autoeficácia também se faz presente, pois o funcionário só concordará e entrará em consenso com um objetivo se acreditar que possui a capacidade para atingi-lo, o que demonstra autoeficácia, melhorando, por si só, o desempenho;

3. **Negociação com o gestor para a alocação de recursos necessários para o alcance dos objetivos**: uma vez definidos os objetivos a serem atingidos com a aceitação e comprometimento do funcionário, deverá haver uma negociação entre o gestor e o funcionário quanto aos recursos a serem alocados para a realização dos objetivos. Neste sentido, os recursos representam os meios para atingir os fins fixados, podendo ser de diversos tipos, como treinamentos, verba para viagens, máquinas e equipamentos, etc.. Imagine uma situação na qual seja fixado o objetivo de vender 100 aviões de uma nova linha, em um ano, para um vendedor da EMBRAER. Para vender este tipo de produto, ele deve possuir conhecimento técnico e recursos para viajar em busca de compradores em potencial. Se estes recursos não estiverem disponíveis, o objetivo não poderá ser atingido! Por isso, é papel do gestor proporcionar o apoio e recursos necessários para que os objetivos possam ser alcançados;

4. **Desempenho**: é a realização do trabalho pelo funcionário no sentido de atingir os objetivos consensuais fixados. Para Chiavenato (2010) o aspecto principal do sistema de APPO está aqui. O funcionário deve escolher livremente a estratégia pessoal a ser utilizada para alcançar os objetivos, com

autonomia e liberdade para conduzir o trabalho da forma que achar mais apropriada. O papel do gerente não é o de impor e controlar o trabalho do funcionário, mas sim o de oferecer aconselhamento e orientação, sempre com foco nos objetivos a serem atingidos.

5. **Contínuo monitoramento e comparação dos resultados com os objetivos fixados:** é nesta etapa que os resultados vão sendo medidos conforme vão sendo obtidos, o que possibilita o acompanhamento do esforço empreendido e dos resultados alcançados. É importante que a ferramenta de medição apresente resultados reais e que, sempre que possível, o próprio avaliado acompanhe seu resultado. Neste caso, o papel do gestor é ajudar o funcionário em sua autoavaliação, isto é, a comparação do desempenho real com o fixado inicialmente. Note que fica cada vez mais clara a aproximação desta metodologia com a Teoria da Fixação de Objetivos;

6. **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta:** trata-se de um dos aspectos mais importantes do sistema APPO. É aqui que o funcionário deverá receber informações sobre como está caminhando para o atendimento dos objetivos fixados. Além disso, ele deve receber suporte de comunicação para reduzir dissonâncias entre o que ele percebe e a realidade. O foco estará no aumento das consistências informacionais. Com base nas informações repassadas e no monitoramento contínuo, o funcionário avaliará em conjunto com o seu gerente a relação esforço realizado/desempenho obtido.

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

1. *Gerente e subordinado se reúnem, discutem, negociam e em conjunto formulam os objetivos de desempenho para o subordinado. Objetivos, metas e resultados são negociados entre eles. A formulação de objetivos é consensual e participativa.*

2. *A partir daí, o gerente se compromete a proporcionar apoio, direção e recursos para que o subordinado possa trabalhar eficazmente orientado para o alcance de objetivos. O gerente cobra resultados e garante os meios e recursos (treinamento, habilidades, equipamentos etc.) para que o subordinado possa alcançá-los.*

3. *O subordinado passa a trabalhar para desempenhar metas e cobra os meios e recursos necessários para alcançar os objetivos.*

4. *Periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para uma avaliação conjunta dos resultados e do alcance dos objetivos.*

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

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

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

Vamos agora à Abordagem Estruturalista.

4.4. Abordagem Estruturalista

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

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

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

4.4.1. A Teoria da Burocracia na Organização

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A burocracia 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.

4.4.2. A Teoria Estruturalista

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

O conjunto de estudos ligados à Teoria Estruturalista surgem com foco na análise da organização formal, buscando ir além das limitações da Teoria Burocrática. Ela é, na verdade, uma teoria "integracionista", pois integra diversos aspectos da Administração Clássica, passando por pontos das Relações Humanas e buscando inspiração até nas visões de Max Weber e nos trabalhos de Karl Marx, apesar de não constituir uma teoria propriamente dita e sim uma perspectiva sobre a administração.

A abordagem múltipla que a Teoria Estruturalista traz engloba:

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

5. As análises intra e interorganizações.

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

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

4.5. Abordagem Comportamental

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

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

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

1. O homem é um animal social dotado de necessidades;
2. O homem é um animal dotado de um sistema psíquico;

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

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

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

4.5.1. Teoria Comportamental da Administração

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

1. Surge como uma resposta à dura oposição entre a Abordagem Clássica e das Relações Humanas, passando a considerar uma síntese da teoria da organização formal com ênfase nas relações humanas.
2. É um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, mas apresenta críticas severas às suas concepções ingênuas e românticas do ser humano.

3. Assim como a teoria das Relações Humanas, a Teoria Comportamental critica firmemente a Teoria Clássica.
4. Critica fortemente o modelo mecanicista da Teoria da Burocracia, mas absorve seus aspectos sociológicos em uma nova concepção da organização.
5. Tem como marca inicial a publicação do livro O Comportamento Administrativo, de Herbert Simon, em 1947.

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

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

4.5.2. Teoria do Desenvolvimento Organizacional

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

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

Chiavenato (2011) traz a seguinte definição de Desenvolvimento Organizacional, por French e Bell: Desenvolvimento Organizacional é o "esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos

de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnostico e administração da cultura organizacional - com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupal - com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa".

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

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

4.6. Abordagem Sistêmica

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

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

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

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

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

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

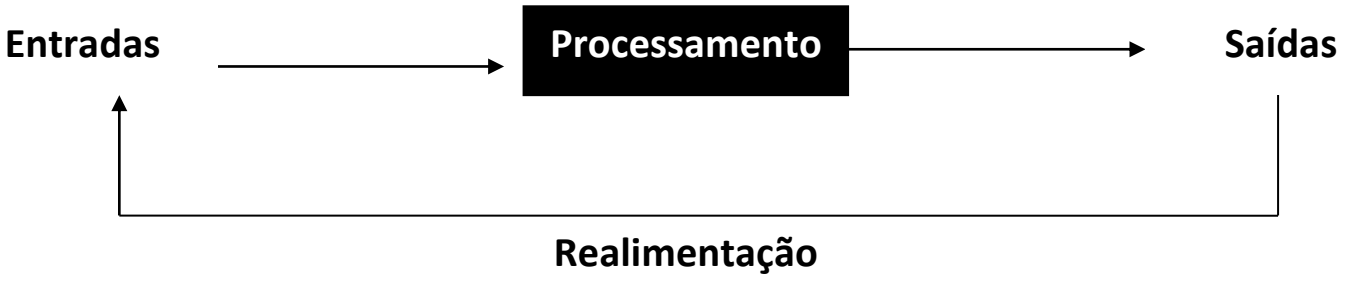
- **Expansionismo** (olhar o "todo", no qual a parte se insere).
- **Pensamento sintético** (sintetizar as coisas pelo papel que exercem no todo).
- **Teleologia** (a causa é uma condição necessária, mas nem sempre levará a uma dada consequência).

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

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

A ideia central dessa abordagem aplicada à administração leva à conclusão de que a organização pode ser vista como um sistema que interage com o seu ambiente, ou seja, que recebe insumos (*inputs*), realiza o processamento desses insumos, e apresenta saídas (*outputs*) para o ambiente. Além disso, o próprio ambiente realimenta o sistema por meio de novos insumos, que gerarão novos processamentos e saídas. Percebe-se, desse modo, a existência de 5 componentes dos sistemas como um todo (inclusive o sistema organizacional):

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



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.

4.6.1. 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.

4.6.2. Sistemas autopoiéticos.

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

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

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

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

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

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

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

Vamos agora estudar a Abordagem Contingencial.

4.7. Abordagem Contingencial

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

Nesse sentindo, a contingência representa algo incerto ou eventual que pode, talvez, acontecer a depender das circunstancias do ambiente. Essas contingências é que seriam responsáveis pela estruturação da organização,

cujo foco estaria em responder aos estímulos do ambiente, criando produtos e serviços que, por sua vez, também modificariam o ambiente.Essa é a teoria do depende. Aqui, **tudo depende de tudo**!

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

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

Característica	Organizações Mecanicistas (Sistemas mecânicos)	Organizações orgânicas (Sistemas orgânicos)
Estrutura Organizacional	Burocrática, permanente, rígida e definitiva.	Flexível, mutável, adaptativa e transitória.
Autoridade	Baseada na hierarquia e no comando.	Baseada no conhecimento e na consulta.
Desenho de Cargos e Tarefas	Definitivo. Cargos estáveis e definidos. Ocupantes especialistas e univalentes.	Provisório. Cargos mutáveis, redefinidos constantemente. Ocupantes polivalentes.
Processo Decisório	Decisões centralizadas na cúpula da organização.	Decisões descentralizadas *ad hoc* (aqui e agora).
Comunicações	Quase sempre verticais.	Quase sempre horizontais.
Confiabilidade em:	Regras e regulamentos formalizados por escrito e impostos pela empresa.	Pessoas e comunicações informais entre as pessoas.

Princípios predominantes	Princípios gerais da Teoria Clássica.	Aspectos democráticos da Teoria das Relações Humanas.
Ambiente	Estável e permanente.	Instável e dinâmico.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2011).

- Atenção a esse assunto! Ele cai muito em concursos públicos!!!

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

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

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

unem as várias partes especializadas da organização, mediante a coordenação de esforços.

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

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

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

Para finalizar, vamos estudar mais uma teoria associada ao estudo da evolução da administração, mas que não está diretamente relacionada a nenhuma das anteriores, mas sim ao Modelo Japonês de Administração.

4.8. Modelo Japonês: Teoria Z de William Ouchi

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

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

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

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

- Emprego vitalício: O emprego dos funcionários deve possuir caráter vitalício, e não um vínculo instável e precário. A precariedade do vínculo geraria menor compromisso com o sucesso e o futuro da organização. No sentido oposto, a perspectiva de um emprego vitalício faria com que o funcionário se comprometa mais com a organização.

- Carreira lenta: funcionários com carreiras que possuem progressões mais lentas e graduais valorizariam a permanência na organização e não buscariam competir diretamente com seus colegas, quando a atitude mais correta seria a de colaborar.
- Carreira generalista: carreiras generalistas possibilitariam ao funcionário a compreensão da realidade da organização de maneira mais ampla, em vez de se especializar em um detalhe e não entender claramente o que acontece com o todo organizacional.
- Controle implícito (disciplina interior): trata-se da valorização da disciplina dos indivíduos e dos mecanismos de controle social (respeito dos colegas, admiração, etc.). Assim, os membros da organização não precisariam ser controlados por meio de procedimentos, normas, regras, etc.

- Decisão por consenso: a tomada de decisões em grupo gera criatividade para solução de problemas e integra os membros

da equipe. Além disso, as pessoas sentem que conseguem influenciar seus trabalhos, por isso possuem maior envolvimento com o trabalho, menor absenteísmo, rotatividade e, portanto, mais motivação para o trabalho.

- Responsabilidade coletiva: todos são responsáveis pelo sucesso da organização, não apenas a alta direção. Aqui se destacam os círculos de controle da qualidade. Eles são pequenos grupos de trabalhadores voluntários que discutem os problemas do seu trabalho, de modo a melhorar a qualidade, reduzir os custos e o eliminar o retrabalho.

- Orientação sistêmica: o sucesso da organização depende de que as pessoas estejam sempre buscando compreender e intervir sobre o todo organizacional, não apenas sobre as partes específicas.

Bem, agora que você já entendeu mais esta visão, trago, na próxima página, um quadro resumo das características das principais Abordagens e Teorias para ajudar a memorizar para a prova.

Esclareço desde já que o quadro-resumo não inclui a última teoria!

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

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

Abraço!

Prof. Carlos Xavier
www.facebook.com/professorcarlosxavier
www.youtube.com/profcarlosxavier
Instagram: @Professorcarlosxavier

4.9. Quadro-Resumo

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

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

5. Questões Comentadas

1. **(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.

2. **(FGV/TJ-RO/Pedagogo/2015) As organizações de trabalho em geral sistematizam sua estrutura e suas atividades. Uma das sistematizações organizacionais que**

mais interessa ao pedagogo empresarial é aquela que diz respeito ao desenho de cargos, pois o desenvolvimento de competências dos funcionários está diretamente relacionado a tal sistematização. Vários modelos são utilizados para essa sistematização, com destaque para os modelos clássico, humanístico e contingencial. São características do modelo contingencial:

a) ênfase na tarefa e na tecnologia;

b) busca de eficiência por meio do método e da racionalização do trabalho;

c) busca da eficiência por meio da satisfação e da interação das pessoas;

d) recompensas salariais e materiais;

e) dinamismo e contínua mudança e revisão do cargo.

Comentário:

Questão com ênfase diferente, por conta do cargo no qual foi cobrada, mas que poderia ser interpretada para que se associasse cada uma das alternativas a alguma das teorias de administração, buscando-se aquela que está ligada à visão contingencial. Vejamos:

A) O modelo contingencial não possui foco nas tarefas, que é o foco da Teoria da Administração Científica. Métodos e tecnologia também poderiam ser relacionados à administração científica, caso forçássemos a barra para encontrar uma resposta (se a questão tratasse de administração científica, e não contingencial). Alternativa errada.

B) A eficiência pelo método e racionalização do trabalho são partes da teoria da administração científica (escola clássica).

C) O modelo das relações humanas (humanístico) é que acredita que a eficiência será baseada na interação entre as pessoas.

D) As recompensas salariais e materiais são características do homem econômico da escola clássica.

E) A mudança contínua e dinamismo para adaptação ao ambiente são características da abordagem contingencial. É a resposta!

GABARITO: E.

3. **(FGV/DPE-MT/Administrador/2015) 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 organizacional pode desempenhar papéis em diferentes organizações.

2. O homem funcional desempenha papéis que se inter-relacionam com os outros.
3. O homem econômico deve ser controlado e avaliado pelo trabalho padronizado.
4. O homem administrativo procura apenas o suficiente para se satisfazer com o trabalho.

( ) Teoria Clássica
( ) Teoria Estruturalista
( ) Teoria Behaviorista
( ) Teoria de Sistemas

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

a) 4 – 1 – 3 – 2
b) 3 – 1 – 4 – 2
c) 1 – 4 – 2 – 3
d) 3 – 2 – 4 – 1
e) 2 – 3 – 4 – 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

4. (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.

5. **(FGV/TCM-SP/Agente de Fiscalização/2015) Um dos principais marcos na evolução do campo teórico da administração é o chamado enfoque contingencial – cuja perspectiva pode ser resumida pela proposição "não existe uma única melhor forma de organizar". Entre as contribuições fundamentais do enfoque contingencial estão:**

a) a formulação do conceito de campo organizacional;

b) a proposição dos princípios gerais da administração;

c) o reconhecimento da organização informal;

d) a diferenciação entre modelo mecânico e modelo orgânico de organização;

e) a incorporação da dimensão simbólica na análise do ambiente organizacional.

Comentário:

As principais contribuições da teoria contingencial são, sem dúvidas, a percepção de que o ambiente condiciona o funcionamento da organização, imputando modificações em sua estrutura e estratégia, em especial propondo a existência de dois modelos organizacionais: o mecanicista (mecânico) e o orgânico.

As demais alternativas tratam, respectivamente:

A) É um aspecto da Teoria Institucional. Não abordada nos principais livros que tratam da evolução da teoria administrativa e com raríssima cobrança em provas (e as poucas vezes que cai é quando é expressamente mencionada no Edital, o que também é raro), é uma teoria conhecida nos meios mais acadêmicos. Para saber mais sobre ela, ganhando uma boa base sobre o assunto, recomendo a leitura do seguinte Artigo Acadêmico: http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n1/v4n1a06

B) Escola Clássica e Neoclássica

C) Escola das Relações Humanas.

E) Teoria institucional.

GABARITO: D.

6. **(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.

7. **(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.

8. (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

9. **(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.

10. (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.

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

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

Comentário:

Questão que cobra vários conhecimentos distintos, alguns indo muito além do que estudamos nessa aula (por isso, não são pertinentes ao conteúdo de hoje). Ainda assim, resolvi trazê-la aqui pela resposta tratar de assunto de hoje. Vejamos cada alternativa:

A) Certa. As funções de Fayol realmente são prever (ou planejar - como foi mencionado na questão), organizar, comandar, coordenar e controlar.

B) Errada. Sistemas orgânicos e mecânicos são totalmente diferentes, como se pode perceber na Teoria da Contingência. Enquanto sistemas orgânicos funcionam como um ser vivo, sistemas mecânicos funcionam como uma máquina.

C) Errada. Essa não é pertinente ao conteúdo de hoje, mas saiba que, ao misturar características funcionais e por projetos têm-se a departamentalização matricial.

D) Errada. A estrutura linear possui única subordinação.

E) Errada. Não existe nenhuma obrigação para a empresa que atua em diferentes estados de utilizar a estrutura matricial ou por produtos. Na verdade, pelo exemplo, o mais apropriado seria uma estrutura com departamentalização geográfica, mas esse conteúdo não é pertinente à aula de hoje...

GABARITO: A.

12. (IADES/UFBA/Analista Administrativo/2014) Apesar da existência de diversas e distintas definições para o conceito de desenvolvimento organizacional (DO), podem ser identificados, entre esses conceitos, alguns pontos de convergência, entre esses pontos encontra-se a (o)

(A) mudança planejada.

(B) processo de solução de problemas advindo da análise das forças e fraquezas do ambiente interno.

(C) supressão do fortalecimento (empowerment) das equipes, com vistas a garantir maior controle sobre os processos.

(D) necessidade de melhor formalização dos processos internos.

(E) não utilização de pesquisas para fins de diagnóstico organizacional.

Comentário:

A teoria do desenvolvimento organizacional é voltada para a mudança organizacional que faz a organização aprender e se desenvolver com base em seus colaboradores, métodos, processos, etc.

É o que está na alternativa A. Vejamos as demais:

B) DO não é matriz SWOT.

C) Acabar com o empoderamento não gera desenvolvimento organizacional, ao contrário!

D) Formalização de processos não é base para o DO.

E) É preciso sim ter um diagnóstico para implementar a mudança com base em DO.

GABARITO: A.

13. (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.

14. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/ 2015) Existe mais de um tipo de organização. Cada qual com suas respectivas características. Sobre os tipos de organizações, leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

I. As organizações nunca podem ser classificadas por tamanho, por natureza jurídica, por área de atuação ou economicamente. Somente podem ser classificadas estruturalmente, como sendo

do governo, empresas privadas ou organizações do terceiro setor.

II. Uma empresa é uma organização de negócios que tem o objetivo de vender produtos e/ou serviços e obter lucro.

III. O terceiro setor compreende as organizações de utilidade pública, mas que têm origem na sociedade, não no governo. Algumas delas são chamadas organizações não governamentais (ONGs), e não têm finalidade lucrativa.

Estão corretas as afirmativas:

(A) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.
(B) Apenas as afirmativas I e III estão corretas.
(C) Apenas as afirmativas II e III estão corretas.
(D) Todas as afirmativas estão corretas.
(E) Nenhuma afirmativa está correta.

Comentário:

Vejamos cada item dessa questão, que exige uma visão bem abrangente e pouco teórica sobre o assunto:

I) Errado. Claro que as organizações podem ser classificadas por tamanho, natureza jurídica, etc...

II) Certo. Empresa é uma organização que busca o lucro!

III) Certo. Terceiro setor é o de organizações não estatais que oferecem serviço à sociedade sem buscar o lucro.

Assim, apenas II e III estão certos.

GABARITO: C.

15. (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.

16. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras-Administração/2014) Existem várias teorias a respeito da Administração, que funcionam como modelos de pensar sobre o curso de ação diante de uma situação específica. Sobre o tema, leia as sentenças e assinale a alternativa correta:

I. A Teoria Geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários das fábricas) por meio da Administração Científica de Weber.

II. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

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:

Vejamos cada item:

I) A TGA começou com a Teoria Científica de Taylor, por isso o item está errado.

II) Correto! A escola humanística é a base, evoluindo para a teoria comportamental e do desenvolvimento organizacional.

GABARITO: B.

17. (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.

18. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras-Administração/2014) As variáveis: tarefas, estrutura,

pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade, provocaram cada uma em seu tempo diferente, uma teoria administrativa; que privilegia ou enfatiza uma ou mais variáveis. Sobre o tema, analise as sentenças, atribua valores Falso (F) e Verdadeiro (V), e assinale a alternativa que representa a sequência correta de cima para baixo.

( ) Ênfase na Estrutura é quando o foco das teorias consideram a Administração uma ciência que cuida da configuração e da estruturação das organizações, como nos casos da Teoria Clássica e da Teoria da Burocracia.

( ) Ênfase nas Tarefas é quando o foco das teorias consideram a Administração uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais, como no caso da Administração Científica.

( ) Ênfase nas Pessoas é quando o foco das teorias consideram a Administração uma ciência aplicada sobre as pessoas e suas atividades dentro das organizações, como nos casos da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental.

A sequência correta é:

(A) V, F, V.
(B) F, V, F.
(C) V, V, F.
(D) V, V, V.

Comentário:

Vejamos cada item:

I) Verdadeiro. A teoria clássica de Fayol e a Teoria Burocrática de Weber possuem foco na estrutura, que está bem explicado.

II) Verdadeiro. A teoria da Administração Científica de Taylor realmente é voltada para as tarefas (racionalização e planejamento de atividades operacionais).

III) Verdadeiro. As teorias mencionadas possuem foco nas pessoas e suas atividades e relações.

GABARITO: D.

19. (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. **(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.

2. **(FGV/TJ-RO/Pedagogo/2015) As organizações de trabalho em geral sistematizam sua estrutura e suas atividades. Uma das sistematizações organizacionais que mais interessa ao pedagogo empresarial é aquela que diz respeito ao desenho de cargos, pois o desenvolvimento de competências dos funcionários está diretamente relacionado a tal sistematização. Vários modelos são utilizados para essa sistematização, com destaque para os modelos clássico, humanístico e contingencial. São características do modelo contingencial:**

   a) ênfase na tarefa e na tecnologia;

b) busca de eficiência por meio do método e da racionalização do trabalho;
c) busca da eficiência por meio da satisfação e da interação das pessoas;
d) recompensas salariais e materiais;
e) dinamismo e contínua mudança e revisão do cargo.

3. **(FGV/DPE-MT/Administrador/2015) 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 organizacional pode desempenhar papéis em diferentes organizações.
2. O homem funcional desempenha papéis que se inter-relacionam com os outros.
3. O homem econômico deve ser controlado e avaliado pelo trabalho padronizado.
4. O homem administrativo procura apenas o suficiente para se satisfazer com o trabalho.

( ) Teoria Clássica
( ) Teoria Estruturalista
( ) Teoria Behaviorista
( ) Teoria de Sistemas

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

4. **(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.

5. **(FGV/TCM-SP/Agente de Fiscalização/2015) Um dos principais marcos na evolução do campo teórico da administração é o chamado enfoque contingencial – cuja perspectiva pode ser resumida pela proposição "não existe uma única melhor forma de organizar". Entre as contribuições fundamentais do enfoque contingencial estão:**

a) a formulação do conceito de campo organizacional;
b) a proposição dos princípios gerais da administração;
c) o reconhecimento da organização informal;
d) a diferenciação entre modelo mecânico e modelo orgânico de organização;
e) a incorporação da dimensão simbólica na análise do ambiente organizacional.

6. **(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.

7. (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.

8. (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.

9. (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

10. (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.

11. (IADES/METRÔ-DF/Assistente Administrativo/2016) A respeito de processo organizacional, funções administrativas e estruturas organizacionais, assinale a alternativa correta.
a) Para Henri Fayol, as principais funções do administrador são planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.
b) Sistemas orgânicos e sistemas mecânicos são idênticos no que se refere aos seus modelos de hierarquia e controle

organizacionais, principalmente em estruturas lineares-funcionais.

c) A reunião das características da estrutura funcional com as características da estrutura por projetos resulta em uma estrutura linear.

d) A subordinação de funcionários a mais de uma chefia, simultaneamente, é uma das mais importantes características da estrutura linear.

e) Uma empresa com unidades em vários estados da federação deve, necessariamente, adotar uma estrutura matricial ou por produtos.

12. (IADES/UFBA/Analista Administrativo/2014) Apesar da existência de diversas e distintas definições para o conceito de desenvolvimento organizacional (DO), podem ser identificados, entre esses conceitos, alguns pontos de convergência, entre esses pontos encontra-se a (o)

(A) mudança planejada.

(B) processo de solução de problemas advindo da análise das forças e fraquezas do ambiente interno.

(C) supressão do fortalecimento (empowerment) das equipes, com vistas a garantir maior controle sobre os processos.

(D) necessidade de melhor formalização dos processos internos.

(E) não utilização de pesquisas para fins de diagnóstico organizacional.

13. (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.

14. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/ 2015) Existe mais de um tipo de organização. Cada qual com suas respectivas características. Sobre os tipos de organizações, leia as sentenças abaixo e assinale a alternativa correta:

I. As organizações nunca podem ser classificadas por tamanho, por natureza jurídica, por área de atuação ou economicamente. Somente podem ser classificadas estruturalmente, como sendo do governo, empresas privadas ou organizações do terceiro setor.

II. Uma empresa é uma organização de negócios que tem o objetivo de vender produtos e/ou serviços e obter lucro.

III. O terceiro setor compreende as organizações de utilidade pública, mas que têm origem na sociedade, não no governo. Algumas delas são chamadas organizações não governamentais (ONGs), e não têm finalidade lucrativa.

Estão corretas as afirmativas:

(A) Apenas as afirmativas I e II estão corretas.
(B) Apenas as afirmativas I e III estão corretas.
(C) Apenas as afirmativas II e III estão corretas.
(D) Todas as afirmativas estão corretas.
(E) Nenhuma afirmativa está correta.

15. (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.

16. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras-Administração/2014) Existem várias teorias a respeito da Administração, que funcionam como modelos de pensar sobre o curso de ação diante de uma situação específica. Sobre o tema, leia as sentenças e assinale a alternativa correta:

I. A Teoria Geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas (atividades executadas pelos operários das fábricas) por meio da Administração Científica de Weber.
II. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional.
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.

17. (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.

18. (IBFC/SEPLAG-MG/Gestor de Transportes e Obras-Administração/2014) As variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade, provocaram cada uma em seu tempo diferente, uma teoria administrativa; que privilegia ou enfatiza uma ou mais variáveis. Sobre o tema, analise as sentenças, atribua valores Falso (F) e Verdadeiro (V), e assinale a alternativa que representa a sequência correta de cima para baixo.

( ) Ênfase na Estrutura é quando o foco das teorias consideram a Administração uma ciência que cuida da configuração e da estruturação das organizações, como nos casos da Teoria Clássica e da Teoria da Burocracia.

( ) Ênfase nas Tarefas é quando o foco das teorias consideram a Administração uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais, como no caso da Administração Científica.

( ) Ênfase nas Pessoas é quando o foco das teorias consideram a Administração uma ciência aplicada sobre as pessoas e suas atividades dentro das organizações, como nos casos da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental.

A sequência correta é:

(A) V, F, V.
(B) F, V, F.
(C) V, V, F.
(D) V, V, V.

19. (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. D	5. D	9. A	13. C	17. A
2. E	6. A	10. C	14. C	18. D
3. B	7. B	11. A	15. D	19. A
4. B	8. E	12. A	16. B	

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.