



Estratégia
CONCURSOS

Aula 00

Ciências da Administração p/ TCM-RJ - Técnico de Controle Externo

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.....	5
3.	Alguns conceitos iniciais importantes.....	6
4.	Teoria Geral da Administração.....	8
4.1.	Abordagem Clássica.....	15
4.1.1.	Administração Científica.....	16
4.1.1.1.	O Fordismo.....	21
4.1.2.	Teoria Clássica.....	23
4.2.	Abordagem Humanística.....	28
4.3.	Abordagem Neoclássica.....	32
4.4.	Abordagem Estruturalista.....	40
4.4.1.	A Teoria da Burocracia na Organização.....	41
4.4.2.	A Teoria Estruturalista.....	46
4.5.	Abordagem Comportamental.....	47
4.5.1.	Teoria Comportamental da Administração.....	48
4.5.2.	Teoria do Desenvolvimento Organizacional.....	49
4.6.	Abordagem Sistêmica.....	50
4.6.1.	Perspectiva sociotécnica.....	56
4.6.2.	Sistemas autopoieticos.....	57
4.7.	Abordagem Contingencial.....	58
4.8.	Modelo Japonês: Teoria Z de William Ouchi.....	62
4.9.	Quadro-Resumo.....	65
5.	Questões Comentadas.....	66
6.	Lista de Questões.....	122
7.	Gabarito.....	155
8.	Bibliografia principal.....	155

1. Apresentação do curso

Olá pessoal, tudo bem?! Vamos começar a estudar para o concurso de Técnico de Controle Externo do TCM/RJ. Uma excelente oportunidade de nível médio para 2016. O Edital já foi publicado pela IBFC em 25/07/2016 e a prova objetiva será em 16/10/2016!!!!

Antes de começar com o curso propriamente dito, me apresentarei para os que não me conhecem:

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

No nosso curso, além da teoria abordando os vários tópicos que constam no seu Edital, ao final de cada aula trarei dezenas de questões de diferentes bancas para que você possa praticar bem o conteúdo, junto com as questões do IBFC que encontrar. **As questões também estarão comentadas**, para que você possa tirar todas as dúvidas que tiver já no momento da aula! Além disso, o curso em PDF será complementado por videoaulas nos tópicos mais importantes, para que você possa utilizar de diferentes meios de aprendizagem.

Lembro que este curso é apropriado para pessoas das mais diversas formações. **Serve tanto para o concurseiro que já estudou a matéria antes, quanto para a pessoa que está vendo o assunto pela primeira vez.** Isto porque 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 DA PUBLICAÇÃO DA AULA
Aula 00	Teorias da administração.	31/07/2016
Aula 01	Administração: conceito e importância. Funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.	07/08/2016
Aula 02	Gestão de projetos.	17/08/2016
Aula 03	Gestão de processos.	21/08/2016
Aula 04	Gestão estratégica (parte 1)	21/08/2016
Aula 05	Gestão estratégica (parte 2)	21/08/2016
Aula 06	Mudança, inovação	21/08/2016
Aula 07	Modelos de gestão de pessoas. Processos de gestão de pessoas.	28/08/2016
Aula 08	Cultura organizacional. Clima organizacional. Qualidade de vida no trabalho.	04/09/2016
Aula 09	Gestão do desempenho. Reconhecimento.	04/09/2016
Aula 10	Gestão de pessoas por competências.	04/09/2016

Aula 11	Treinamento, desenvolvimento e gestão do conhecimento. Gestão do conhecimento.	04/09/2016
Aula 12	Gestão por resultados.	11/09/2016
Aula 13	Administração de materiais – com ênfase em: Responsabilidades e Atribuições da Administração de Materiais. A gestão e o Controle de Estoque.	18/09/2016
Aula 14	Administração dos Serviços de Compras. Função de Compras. Seleção de Fornecedores. Cuidados ao Comprar.	25/09/2016

Um último recado: se você está pensando em fazer algum outro concurso ou conhece alguém que está, dê uma olhada nos outros cursos que estou oferecendo e recomende para os amigos! Olhe mais cursos meus no site do Estratégia Concursos:

<http://www.estrategiaconcursos.com.br/cursosPorProfessor/carlos-xavier-3242/>

Então, estão prontos para iniciarmos o conteúdo?

Vamos lá!

Boa aula!

Prof. Carlos Xavier

www.facebook.com/professorcarlosxavier

Periscope: @ProfCarlosXavier

2. Palavras iniciais.

Oi de novo!

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 estar bem preparado(a) para gabaritar!

Como trarei um monte de questões em cada aula, sugiro que, caso não tenham tempo, respondam apenas as 5 primeiras de cada banca, partindo para a próxima. Caso tenham tempo, podem praticar por todas as questões!

Vamos então ao conteúdo!

Um abraço e bons estudos!

Prof. Carlos Xavier

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

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

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

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

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

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

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

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

-R.: Para efeito de compreensão da evolução histórica, preparei uma linha do tempo das principais escolas da administração, que está na próxima página.

Após visualizar como as escolas se sucederam no tempo, veremos que elas podem ser agregadas por “abordagens” da administração.

Vamos ver essa alinha do tempo:

Teoria da
Burocracia
(1909)

Teoria das
relações
humanas
(1932)

Teoria dos
Sistemas
(1951)

Teoria
Comportamental
(1957)

Teoria da
Contingência
(1972)

Administração
Científica
(1903)

Teoria Clássica
(1916)

Teoria
Estruturalista
(1947)

Teoria
Neoclássica
(1954)

Desenvolviment
o organizacional
(1962)

Novas
abordagens
...

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

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

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 hamburgers 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", fazendo com que a produtividade subisse e o custo de cada peça caísse, mesmo com remunerações superiores!

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 às 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 previsto está sendo cumprido em termos de metodologia e metas.
- **Execução:** as atribuições e responsabilidades de execução devem ser distribuídas de forma planejada.

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

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

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

1. O homem, visto como uma máquina pela Administração Científica, foi pouco considerado por essa teoria, que o percebia

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

- Bem, com isso acabamos a primeira Escola.

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

4.1.1.1. O Fordismo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.1.2. Teoria Clássica

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

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

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

social. Ela é que integra e coordena as outras funções. É a função ADMINISTRAÇÃO, pessoal!

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

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

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

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

Fayol = P.O.C.C.C. = POC³

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

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

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

1. **Divisão do trabalho.** Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência da organização, podendo ser vertical (criando a hierarquia) ou horizontal (por meio da departamentalização).
2. **Autoridade e responsabilidade.** Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. **Disciplina.** Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. **Unidade de comando.** Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. **Unidade de direção.** Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. **Subordinação dos interesses individuais aos gerais.** Os interesses da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares dos indivíduos. Isso é o mesmo que dizer que os interesses dos indivíduos devem ser os mesmos da organização, ou seja, deve haver identidade de interesses.
7. **Remuneração do pessoal.** Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. **Centralização.** Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. **Cadeia escalar.** É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.

10. **Ordem.** Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. **Equidade.** Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. **Estabilidade do pessoal.** A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa ficar no cargo, melhor será para a empresa.
13. **Iniciativa.** A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
14. **Espírito de equipe.** A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

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

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

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

No que diz respeito ao trabalhador, a Escola Clássica apresenta 6 diferentes qualidades que se mostram relevantes para a execução de diferentes tipos de tarefa. Na estruturação das diferentes funções

organizacionais, é preciso considerar a necessidade de encontrar trabalhadores com diferentes níveis de:

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

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

1. Sua abordagem é bastante simplificada quanto à estrutura organizacional, considerando apenas a organização formal.
2. Apesar de indicar diversos princípios para a administração, não há comprovação formal de seu funcionamento científico com base em experimentos.
3. Ela se baseia em uma concepção extremamente racional da administração, o que não é suficiente para capturar todo seu espírito, que engloba aspectos sistêmicos e menos formalizados.
4. A Teoria Clássica tem uma visão excessivamente mecanicista da organização, considerando sua estrutura como uma máquina que, quando não funciona bem, é porque tem defeitos que precisam ser corrigidos em sua estrutura.

5. Assim como a Administração Científica de Taylor, a Escola Clássica de Fayol desconsidera a importância da organização informal.
6. Por fim, a organização é vista como um sistema fechado, que não interage com seu ambiente, o que faz com que vários aspectos de sua complexidade sejam desconsiderados.

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

4.2. Abordagem Humanística

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

Esta escola busca dar **ênfase às 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 Teoria das Relações Humanas surge em 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.

Nesse contexto, Elton Mayo, fundador dessa abordagem de pensamento administrativo, conduziu uma 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 focar 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.

- Hierarquia:** trata-se de 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.
- 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 atingí-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.

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

A visão de ser humano que permeia a organização burocrática é a de **homem organizacional**, ocupante de um cargo na organização e possuidor

de atribuições específicas. Esse homem, na burocracia, reage a incentivos materiais e salariais por parte da administração.

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

1. **A racionalidade dos objetivos;**
2. **Cargos e tarefas bem definidas;**
3. **Rapidez nas decisões**, já que elas estão previstas;
4. **Interpretação única e clara** dos regulamentos e normas, por quem necessite saber;
5. A **uniformidade de procedimentos** e rotinas de trabalho;
6. A **manutenção da continuidade da organização**, que se perpetua profissionalmente;
7. A **diminuição dos atritos entre os indivíduos**, já que cada um sabe claramente o seu papel;
8. **Estabilidade das decisões (constância)**, já que as mesmas decisões serão tomadas nos mesmos casos, quando eles se repetirem.
9. **Alta confiabilidade das decisões**, já que fazem parte de rotinas e regras impessoais;
10. Existência de **benefícios para as pessoas na organização**, já que há hierarquia formal, divisão clara do trabalho, racionalidade, treinamento e meritocracia.

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

1. **A internalização das regras e o apego aos regulamentos:** as regras e regulamentos, por serem tão importantes, deixam de ser meios e passam a ser o próprio objetivo da organização;
2. **Excesso de formalismo e de papelório:** A necessidade de documentar tudo faz com que haja excesso de formalismo e de papelório acumulado pela organização;
3. **Resistência às mudanças:** Como tudo na burocracia é padronizado, o funcionário se acostuma aos padrões pré-estabelecidos e fica mais difícil implementar mudanças na organização, quando isto se faz necessário. As pessoas tendem a resistir às mudanças e classificá-las como desnecessárias;
4. **Despersonalização dos relacionamentos:** Como a burocracia é impessoal no tratamento do relacionamento entre os funcionários, que são tratados como iguais e em função de seus cargos na organização, o relacionamento entre as pessoas passa a seguir também este rito, de modo que as pessoas passam a não conhecer os colegas pelo nome, mas sim pelo cargo, número de matrícula, etc., chegando ao ponto de não buscarem qualquer aproximação pessoal com os colegas de trabalho;
5. **Categorização como base do processo decisório:** As decisões são categorizadas para serem definidas com base em determinado nível hierárquico ou com base em regulamentos, deixando pouco espaço para que as decisões sejam tomadas por quem mais entende do assunto ou com base em processos decisórios mais criativos em busca de uma solução real para o problema;
6. **Superconformidade às rotinas e procedimentos:** Como a burocracia se baseia na obrigação de seguir rotinas e procedimentos, as pessoas podem ficar profundamente

limitadas no seu poder de agir livremente para a busca de melhores caminhos para a organização;

7. **Exibição de sinais de autoridade:** como a burocracia enfatiza a hierarquia de autoridade, torna-se necessário um sistema que deixe claro o poder de determinados cargos sobre outros. Estes sinais vêm por meio de uniformes, salas, mesas, título dos cargos, etc.;
8. **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público:** uma vez que a burocracia é centrada nas normas e procedimentos, passa a haver uma dificuldade de tratamento com o público externo, que se importa muito mais com os resultados obtidos do que com as normas que devem ser seguidas.

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

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

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.

A Teoria Estruturalista 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 diagnóstico 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”.

- 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 da 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 autopoieticos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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 sentido, a contingência representa algo incerto ou eventual que pode, talvez, acontecer e depender das circunstâncias 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 <i>ad hoc</i> (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 comprometesse 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 referido quadro não inclui esta última perspectiva!

4.9. Quadro-Resumo

Teoria	Ênfase	Abordagem da organização	Características básicas da administração	Concepção do homem	Comportamento organizacional do indivíduo	Sistema de incentivos
Clássica	Nas tarefas e na estrutura	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. (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.

2. (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:

Vejam 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.

3. (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.

4. (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.

5. (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.

6. (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.

7. (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.

8. (IBFC/SEPLAG-MG/Administrador/2013) Fayol definiu os "princípios gerais" de Administração. Fayol adota "princípio", afastando dela qualquer ideia de rigidez, pois nada existe de rígido ou absoluto em matéria administrativa. Dentre as alternativas abaixo, escolha a que exhibe o número (quantidade) de Princípios Gerais da Administração, segundo Fayol.

- (A) 14.
- (B) 12.
- (C) 13.
- (D) 11.

Comentários:

São 14 os princípios de Fayol, vamos lembrá-los:

- **Divisão do trabalho.**
- **Autoridade e responsabilidade.**
- **Disciplina.**
- **Unidade de comando.**
- **Unidade de direção.**
- **Subordinação dos interesses individuais aos gerais.**
- **Remuneração do pessoal.**
- **Centralização.**
- **Cadeia escalar.**
- **Ordem.**
- **Equidade.**
- **Estabilidade do pessoal.**
- **Iniciativa.**
- **Espírito de equipe.**

GABARITO: A.

9. (IBFC/SEPLAG-MG/Administrador/2013) Verifique as alternativas a seguir e assinale a que exhibe somente Princípios Gerais da Administração, segundo Fayol.

- I. Divisão do trabalho
 - II. Liberdade e responsabilidade
 - III. Unidade de comando
 - IV. Remuneração do pessoal
 - V. Descentralização
 - VI. Ordem
- (A) Somente as afirmativas I, III, IV e VI estão corretas.
(B) Somente as afirmativas I, II, III, e V estão corretas.
(C) Somente as afirmativas I, II, IV, V e VI estão corretas.
(D) Todas as afirmativas estão corretas.

Comentário:

Em outras palavras, quais os itens que não são princípios da administração de Fayol? R.: II e V, que não constam nos 14 Princípios!

GABARITO: A.

10. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/2013) A administração deve sustentar a constituição e a continuidade das organizações. Leia a seguir algumas características consideradas pela Administração e assinale a alternativa correta:

- I. A administração é um processo dinâmico e social.
 - II. A administração é um processo catalisador e disseminador de conhecimentos, idéias e aprendizados.
- (A) A alternativa I está correta e a II está incorreta.
(B) A alternativa I está incorreta e a II está correta.
(C) As alternativas I e II estão corretas.
(D) As alternativas I e II estão incorretas.

Comentário:

Questão bastante interpretativa. Vejamos cada item:

I) Certo. Administração é um processo? R.: Sim! Esse processo é dinâmico? R.: Sim! Esse processo é social? R.: Sim, pois ele envolve pessoas se relacionando entre sí!

II) Certo. A administração potencializa (catalisa) conhecimentos, ideias e aprendizados para a organização?! Claro que sim! Como o conjunto de atividades para promover o bom funcionamento organizacional, os conhecimentos são passados para as pessoas (sendo, portanto, disseminados).

Assim, ambos os itens estão corretos.

GABARITO: C.

11. (IBFC/HEMOMINAS/Administrador/2012) Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna da frase a seguir

_____ é a instituição legalmente constituída, com a finalidade de oferecer produtos e/ou serviços para outras organizações e/ou para os consumidores do mercado em geral:

- (A) Organização.
- (B) Controle.
- (C) Administração.
- (D) Qualidade.

Comentário:

Questão simples e bastante objetiva, cobrando uma definição sobre organizações formais.

GABARITO: A.

12. (IBFC/HEMOMINAS/Administrador/2012) Abaixo estão detalhadas as premissas da administração. Assinale a alternativa que não condiz com uma dessas premissas:

- (A) A administração deve sustentar a constituição e a continuidade das organizações.
- (B) A aplicação da administração deve estar sustentada pelos otimizados uso e equilíbrio da teoria e da prática administrativa.
- (C) Ter aplicação e abrangência universais.
- (D) A qualidade da administração está diretamente correlacionada ao estilo de atuação e ao nível de conhecimento administrativo dos executivos e funcionários das organizações.

Comentário:

Questão ruim, na minha opinião. Ela cobra a visão específica de Djalma de Oliveira sobre premissas, sem permitir qualquer interpretação.

Sabendo disso era possível respondê-la ao lembrar das quatro premissas fundamentais apresentadas por aquele autor:

- 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.

Assim, a única alternativa que não tem relação com as premissas apresentadas é a letra C – que é um dos princípios da administração, e não uma premissa.

GABARITO: C.

13. (IBFC/HEMOMINAS/Administrador/2012) A administração possui princípios. Eles estão descritos abaixo. Assinale a alternativa que não condiz com um desses princípios:

- (A) Saber que a administração permite e incentiva generalizações e particularizações decorrentes das características das organizações e das pessoas.
- (B) A correta aplicação da administração deve estar baseada e sustentada por modernas metodologias e técnicas administrativas.
- (C) Ter forte abordagem de relatividade no tratamento dos assuntos da administração.
- (D) Considerar toda a organização de forma interativa.

Comentário:

Mais uma questão ruim, que busca apenas que você tenha decorado os princípios e premissas da administração com base em um autor específico. Relembremos os princípios:

- 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

Assim, a letra B não é um princípio, mas sim um fundamento, estando errada.

GABARITO: B

14. (IBFC/HEMOMINAS/Administrador/2012) Ao conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função dá-se o nome de:

- (A) Processo de transformação.
- (B) Ambiente do sistema.
- (C) Sistema.
- (D) Organização.

Comentário:

Questão mal feita. O conjunto de partes interdependentes é tipicamente um sistema (que é o gabarito), mas podemos entender que a organização, como exemplo de sistema que busca objetivos específicos, também seria uma resposta possível. Por esta razão, entendo que a questão teria duas respostas corretas.

GABARITO considerado: C.

15. (CESGRANRIO/Chesf/Profissional de Nível Superior/2013) A moderna Teoria da Administração, baseada na análise sistêmica, diferentemente da visão clássica, tem como característica o fato de ter um(a)

- a) enfoque multimotivacional, que justifica a existência da organização na necessidade de seus participantes satisfazerem um objetivo único, como, por exemplo, o lucro.
- b) sistema adaptativo, que traz como consequência uma focalização nos seus resultados, em vez da ênfase sobre o processo.
- c) abordagem dinâmica que desloca a ênfase da organização na estrutura e que adiciona a ênfase sobre o processo de interação entre as partes que ocorrem dentro da estrutura.
- d) abordagem probabilística, demonstrando que muitas variáveis podem ser explicadas com base na certeza e na racionalidade estatística.
- e) abordagem normativa e prescritiva, que sugere o que e como fazer para monitorar a escolha dos objetivos e métodos da tomada de decisão.

Comentário:

Questão muito viajada. O candidato teria que decifrar cada alternativa para poder responder. Vejamos:

A) Maluquice. "Enfoque multimotivacional"? Sabe-se lá o que a banca quis dizer com isso...

B) Na visão sistêmica a organização realmente é um sistema que se adapta e foca os resultados (em termos do que provê para o ambiente externo). Está correta.

C) Maluquice. Desloca o que para onde? Não está claro. De qualquer forma, a ênfase não é na estrutura.

D) Errado. Ao contrário, não há causa e consequência perfeita na abordagem sistêmica.

E) Errado. A abordagem sistêmica é puramente descritiva, não cria normas nem prescreve ferramentas para o gestor.

GABARITO: B.

16. (CESGRANRIO/BACEN/Analista-5 /2010) Tina é coordenadora da unidade responsável pela elaboração e implementação de normas técnicas de uma organização financeira. Apesar de gerenciar apenas uma unidade, ela tem uma visão holística da organização. Ela enxerga a sua unidade como um dos muitos elementos da organização, e esta, como integrante de sistemas maiores, como o sistema financeiro brasileiro. Tina reconhece a interdependência das partes e defende que a realidade, devido à sua complexidade, deve ser vista de forma integrada. Conclui-se que Tina enxerga a organização de uma forma

- a) global.
- b) contingente.
- c) funcional.
- d) sistêmica.
- e) burocrática.

Comentário:

A forma que tina vê a organização é interligada aos vários outros elementos presentes. Ela vê ainda a presença de sistemas maiores. Fica claro, deste modo, que a visão de tina é sistêmica.

GABARITO: D.

17. (CESGRANRIO/TJ-RO/Analista/2008) Considere as seguintes características:

- I - desenvolvimento industrial;
- II - aceleração da mudança;
- III - estabilidade.

Aquela(s) que representa(m) a Era Industrial Neoclássica da Administração é (são) SOMENTE a

- a) I
- b) II
- c) I e a II
- d) I e a III
- e) II e a III

Comentário:

A era industrial neoclássica é aquela em que surge a abordagem neoclássica da administração. Ela acontece num momento de forte retomada da produção industrial, além do surgimento de um ambiente instável e sujeito a mudanças.

Neste momento, as mudanças não "aceleraram", mas apenas "surgiram" no contexto organizacional.

Assim, o único item entre os apontados que se relaciona corretamente com a era da industrialização neoclássica é o item I.

GABARITO: A.**18. (ESAF/Mtur/ATA/2014) Analise as afirmativas que se seguem e assinale a opção correta.**

As abordagens tradicionais da administração são caracterizadas pela ênfase de cada uma das teorias.

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

II. As abordagens tradicionais são: Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Organização Burocrática (ou Teoria da Burocracia) e Teoria das Relações Humanas.

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

- a) Somente II está correta
- b) Somente I e II estão corretas
- c) Somente I e III estão corretas.
- d) Somente II e III estão corretas
- e) I, II e III estão corretas

Comentário:

Vamos ver cada item:

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

II - Certo. O item relaciona corretamente as abordagens consideradas "tradicionais".

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

Assim, II e III estão certos.

GABARITO: D.**19. (ESAF/Mtur/ATA/2014) As teorias administrativas de Sistemas e Contingencial são consideradas teorias que se preocupam com o meio ambiente. Analise as afirmativas que se seguem e selecione a opção correta.**

I. Recentemente percebeu-se que o contexto em que as organizações vivem e operam é caracterizado pela multiplicidade de outras organizações e pelas diferentes forças que enfrentam e que provocam a mudança.

II. Na Teoria dos Sistemas, a organização é visualizada como um sistema operando em um meio ambiente, porém, independente dele para obter seus insumos e colocar seus produtos/serviços.

III. Segundo a Teoria da Contingência, as organizações são visualizadas como entidades em contínuo desenvolvimento e mudança para alcançar ajustamento adequado ao ambiente.

- a) Somente II está correta.
- b) Somente I e II estão corretas
- c) Somente I e III estão corretas.
- d) Somente II e III estão corretas
- e) I, II e III estão corretas.

Comentário:

Vamos ver o que cada item afirma:

I) Certo. O contexto realmente possui várias organizações e elas todas representam forças no ambiente, criando o contexto para mudanças. Além disso, é possível considerar que essa é uma visão mais moderna da administração, portanto, recente.

II) errado. Na TS a organização realmente 'visualizada como um sistema em um ambiente mas, ao contrário do que afirma o item, ela precisa do ambiente para obter seus insumos e colocar seus produtos/serviços.

III) Certo. Na Teoria da Contingência as organizações realmente estão em constante adaptação ao ambiente.

Assim, I e III estão corretos.

GABARITO: C.

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

- a) A teoria burocrática dá ênfase nas tarefas.
- b) A teoria das relações humanas tem como principal enfoque a integração dos objetivos organizacionais e individuais.
- c) Uma das críticas apresentadas à Teoria Clássica é a de restringir-se a uma abordagem simplificada da organização formal.
- d) As disfunções da abordagem burocrática são excesso de formalismo e papel, mudança indesejada pelos funcionários, rígida hierarquização da autoridade e organização informal.

e) A abordagem sistêmica enfatiza que há uma relação funcional entre as condições do ambiente, mas não há nada de absoluto.

Comentário:

Vejamos cada uma das alternativas:

A) Errada. A ênfase da teoria burocrática é na estrutura.

B) Errada. O enfoque da TRH são os grupos informais.

C) Certa. A abordagem realmente é criticada por conta da visão simples e exclusiva da organização formal.

D) Errada. Mudança e organização informal não são disfunções da burocracia.

E) Errada. Não existe essa relação funcional entre condições ambientais. O que existe é relacionamento entre organização e seu ambiente, de modo que sistemas estão inseridos em sistemas maiores, exercendo diferentes funções, dada a configuração do sistema maior.

GABARITO: C.

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

a) organizar, comandar, coordenar e controlar.

b) organizar, coordenar, comandar e controlar.

c) coordenar, organizar, controlar e comandar.

d) controlar, organizar, coordenar e comandar.

e) coordenar, controlar, organizar e comandar.

Comentário:

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

GABARITO: A.

22. (ESAF/DNIT/Analista Administrativo - Área Administrativa/2013) Leia o trecho a seguir

Teoria da administração que enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou nas teorias administrativas. "Tudo depende de...". Tal abordagem explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos

da organização. Assim, pode-se afirmar que condições e situações diferentes exigem técnicas diferentes de administrar.

Estas afirmativas pertencem à

- a) Abordagem Sistêmica da Administração.
- b) Abordagem Comportamental da Administração.
- c) Abordagem Estruturalista da Administração.
- d) Abordagem Neoclássica da Administração.
- e) Abordagem Contingencial da Administração.

Comentário:

A teoria para a qual "tudo depende" é a Teoria Contingencial. Para ela, a forma de administrar a organização dependerá das contingências impostas pelo ambiente onde a organização se insere.

GABARITO: E.

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

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

Comentário:

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

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

GABARITO: A.

24. (ESAF/DNIT/Técnico Administrativo/2013) O enfoque do processo administrativo define não apenas o processo administrativo, mas também o próprio papel dos gerentes. Fayol indicou os deveres e princípios que

devem ser seguidos pelos gerentes para que a administração seja eficaz. Assinale a opção que não apresenta um dos princípios de administração propostos por Fayol.

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

Comentário:

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

Os princípios são:

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

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

GABARITO: A.

25. (ESAF/MPOG/APO/2010) O estudo da evolução do pensamento administrativo permite concluir, acertadamente, que:

- a) as Teorias Científica e das Relações Humanas são abordagens de sistemas abertos.
- b) a Teoria das Relações Humanas despreza os objetivos organizacionais.
- c) a Teoria da Contingência enfatiza a importância da tecnologia e do ambiente.

d) as Teorias Estruturalista e dos Sistemas refletem uma abordagem prescritiva e normativa.

e) a Teoria Comportamental concebe o funcionário como um 'homem social'.

Comentário:

A única alternativa que apresenta uma informação correta é a alternativa C. As outras alternativas incorrem nos seguintes erros:

A) São abordagens de sistema fechado.

B) A teoria das relações humanas não despreza os objetivos da organização.

D) As teorias Estruturalista e dos Sistemas refletem uma abordagem explicativa e descritiva.

E) A teoria comportamental fala em "homem administrativo".

GABARITO: C.

26. (ESAF/MPOG/EPPGG/2009) Conhecer a evolução do pensamento administrativo, bem como de suas teorias e abordagens, permite concluir, acertadamente, que:

a) a resolução de problemas organizacionais pode ser tentada pela aplicação conjunta de várias Teorias Administrativas, ainda que suas abordagens sejam, à primeira vista, antagônicas.

b) como ciência, a Administração independe de outras ciências.

c) ao enfatizar as tarefas, a abordagem burocrática enrijece a organização, afastando-a de seus objetivos.

d) a Teoria Clássica da Administração possui apenas valor histórico e referencial, não sendo aplicável em nossos dias.

e) a cultura de uma organização é determinada por sua estrutura, sendo pouco afetada pelos valores e crenças das pessoas que a integram.

Comentários:

As diferentes teorias da administração possuem aspectos que até hoje são aplicáveis por toda a organização, portanto a alternativa A está correta!

Os erros nas outras alternativas são:

b) A administração depende de outras ciências, como a psicologia, sociologia e a economia.

c) A abordagem burocrática possui foco na estrutura, e não nas tarefas.

d) É possível, em alguns aspectos, verificar a aplicação da Teoria Clássica nos dias atuais.

e) A cultura organizacional é reflexo dos valores e crenças das pessoas, e não da estrutura organizacional.

GABARITO: A.

27. (ESAF/CGU/Analista/2004) Weber estudou as organizações que surgiram após a revolução industrial e

a formação do Estado, identificando características que eram comuns e tipos de autoridade. Indique a opção que apresenta corretamente características do tipo ideal de burocracia de Weber.

- a) Excesso de regulamentos e valorização da hierarquia.
- b) Competência técnica e dominação tradicional.
- c) Dominação legal e carismática.
- d) Impessoalidade e profissionalismo.
- e) Mecanismo e racionalidade legal.

Comentário:

A burocracia é a teoria organizacional que busca a excelência na organização, definindo regras, normas e estrutura para garantir uma maior impessoalidade, profissionalismo e eficiência dos processos.

Isso está claramente refletido na alternativa D.

GABARITO: D.

28. (ESAF/CGU/AFC/2006) Escolha a opção que descreve corretamente três disfunções do tipo ideal de burocracia de Weber.

- a) Caráter legal das normas. Divisão do trabalho. Apego às normas e aos procedimentos.
- b) Hierarquização da autoridade. Comunicação formal. Especialização da administração.
- c) Impessoalidade no relacionamento. Competência técnica e mérito. Procedimentos e rotinas.
- d) Internalização das normas. Resistência à mudança. Despersonalização do relacionamento.
- e) Conformismo com as normas. Níveis hierárquicos bem definidos. Formalismo.

Comentário:

Nesta questão não tem mistério. É só lembrar as disfunções típicas da burocracia:

- **A internalização das regras e o apego aos regulamentos**
- **Excesso de formalismo e de papelório**
- **Resistência às mudanças**
- **Despersonalização dos relacionamentos**
- **Categorização como base do processo decisório**
- **Superconformidade às rotinas e procedimentos**
- **Exibição de sinais de autoridade**
- **Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público**

Assim, a única resposta correta é a alternativa D.

GABARITO: D.

29. (FUNIVERSA/MTUR/Administrador/2010) De acordo com Henry Fayol, as seis funções básicas de uma empresa são

- a) de recursos humanos, técnicas, comerciais, financeiras, contábeis e administrativas.
- b) técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, de segurança e administrativas.
- c) de recursos humanos, de marketing, financeiras, comerciais, contábeis e de segurança.
- d) técnicas, comerciais, financeiras, de operações, de marketing e administrativas.
- e) técnicas, de marketing, financeiras, de produção, contábeis e administrativas.

Comentário:

Vamos lembrar quais são as funções da administração segundo o pai da teoria clássica, Henry Fayol:

- **Funções técnicas:** relativas à produção.
- **Funções comerciais:** relativas à venda, compra e troca.
- **Funções financeiras:** relativas ao gerenciamento e busca de capital.
- **Funções de segurança:** aquelas que relacionam com a proteção individual e patrimonial.
- **Funções contábeis:** relacionadas com a contabilidade.
- **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. É a função ADMINISTRAÇÃO, pessoal!

Assim, não há dúvidas quando ao gabarito que apresenta as funções corretas, letra B.

GABARITO: B.

30. (FUNIVERSA/PC-DF/Agente de Polícia/2009) A Teoria Geral da Administração (TGA) é um corpo de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de administrá-las. É formada por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração. Assim, a TGA compreende dois tipos principais de conhecimentos.

- a) Os conhecimentos descritivos - que compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos prescritivos - que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.

b) Os conhecimentos descritivos - que compreendem prescrições ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos explicativos - que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.

c) Os conhecimentos prescritivos - que compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos descritivos - que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.

d) Os conhecimentos técnicos - que compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos práticos - que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.

e) Os conhecimentos técnicos - que compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos específicos - que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.

Comentário:

Questão longa, para você cansar, mas bastava lembrar o que são as abordagens explicativas/descritivas e as abordagens normativas/prescritivas.

As abordagens explicativas/descritivas são aquelas que buscam explicar a administração, os administradores, as organizações e o processo administrativo.

As abordagens normativas/prescritivas são aquelas que buscam oferecer respostas para os problemas organizacionais, indicando como as decisões são tomadas em cada ocasião.

Analisando as alternativas em busca deste conhecimento, percebe-se que ele é encontrado com total correção na alternativa A, que é a resposta correta.

GABARITO: A.

31. (FCC/TCE-CE/Analista de Controle Externo – Biblioteconomia/2015) Dentre as responsabilidades de um gerente de biblioteca está a de determinar às pessoas as tarefas que elas têm que executar e fazer com que elas realizem o que lhes foi determinado de

acordo com os desejos e necessidades da instituição. Trata-se aqui do desempenho preponderante da função de

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

Comentário:

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

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

GABARITO: E.

32. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/ 2008) A visão mecanicista de Frederick Taylor sobre as pessoas e as organizações era essencialmente uma perspectiva de sistema

- a) quantitativo.
- b) aberto.
- c) contigencial.
- d) sistêmico.
- e) fechado.

Comentário:

Em outras palavras, a visão de Taylor sobre a administração como um todo era essencialmente de sistema aberto ou fechado?

Fechado, pessoal!

GABARITO: E.

33. (FCC/TCE-SP/Auditor/2008) Henry Fayol foi um dos principais formuladores da denominada Teoria Clássica das organizações. Fayol

- a) desenvolveu uma abordagem sintética onde toda empresa desenvolve seis funções básicas e a função administrativa desempenha um papel central de integração e coordenação das demais funções.
- b) procurou enfrentar o problema do desperdício das indústrias francesas, por meio do estudo detalhado dos tempos e dos movimentos dos operários, visando ao aumento da produtividade pela divisão do trabalho.
- c) definiu as características básicas da organização burocrática moderna, especialmente a legalidade, a impessoalidade e a hierarquia.

d) contestou a teoria científica da administração, formulando uma abordagem baseada na dinâmica informal do comportamento organizacional, nas técnicas de motivação e no papel das lideranças.

e) formulou uma teoria analítica da dinâmica organizacional centrada nas condições em que são tomadas as decisões dentro da empresa.

Comentário:

Fayol foi o estudioso francês que desenvolveu uma abordagem que buscava entender as organizações em sua forma geral (sintética). Para ele, as organizações possuiriam seis funções:

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

Com essa breve revisão, percebe-se que a resposta está na alternativa A!

GABARITO: A.

34. (FCC/TRF 5ª Região/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) A teoria que se incumbiu de absorver, rapidamente, a preocupação com a tecnologia, ao lado da preocupação com o ambiente, para definir uma abordagem mais ampla a respeito do desenho organizacional é a Teoria

- a) do Comportamento.
- b) Estruturalista.
- c) das Relações Humanas.
- d) da Contingência.
- e) Neoestruturalista.

Comentário:

Questão bem objetiva, ou você lembrava ou não!

A teoria que possui foco sobre tecnologia e ambiente para que se possa pensar numa estruturação adequada da organização é a teoria da contingência!

GABARITO: D.

- 35. (FCC/MPE-AP/Analista Ministerial – Administração/2012) Dotar uma empresa ou órgão público de tudo o que é necessário para seu funcionamento: como matérias-primas, utensílios, capital e pessoas é a função de Administração definida por Fayol como**
- a) prever.
 - b) comandar.
 - c) organizar.
 - d) coordenar.
 - e) controlar.

Comentário:

Mais uma questão bastante objetiva. Você nem precisava se lembrar das cinco funções da administração segundo Fayol, pois elas já estavam elencadas nas alternativas.

Bastava para você identificar qual aquela que está relacionada com o que se pede no comando da questão: qual a que busca trazer os recursos para a organização... é a função de organizar!

GABARITO: C.

- 36. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle – Área Administrativa/2011) Os 14 princípios gerais de administração sugeridos por Fayol, e que ainda são considerados pela maioria dos administradores, têm, entre eles, um que determina que os trabalhadores nas organizações deveriam receber ordens de um “gerente” somente, para evitar conflitos e mal-entendidos. Esse princípio é o da**
- a) unidade de comando.
 - b) divisão do trabalho.
 - c) centralização.
 - d) cadeia escalar.
 - e) equidade.

Comentário:

Trata-se do princípio da unidade de comando, minha gente!

Para este princípio, cada funcionário deve ter um único chefe! Isto é importante para que não aconteça a dupla subordinação, o que geraria conflitos no trabalho.

GABARITO: A.

- 37. (FCC/BACEN/Analista Administrativo/2006) O modelo científico de administração harmoniza-se mais com o estilo de mudança**
- a) do conhecimento.
 - b) participativa.
 - c) diretiva.

d) atitudinal.

e) grupal

Comentário:

Nesta questão, você não precisava saber sobre mudança organizacional, mas sim sobre administração científica!

A administração científica, de Taylor, é aquela na qual o gestor está focado nas tarefas a serem desempenhadas pelos funcionários, estabelecendo-as de maneira científica para que o desempenho seja máximo. Ele não se preocupa com a integração de equipes, com os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, nem com o conteúdo dos cargos: os funcionários recebem as tarefas prontas e devem executá-las sem nem saber o porquê, como se fossem apêndices de uma máquina!

Com isto em mente, procure qual das alternativas consegue se relacionar com a administração científica...

...

...

A única que tem relação é a letra C, "diretiva", pois implica que os funcionários são "mandados", ou "direcionados" conforme for melhor para a empresa!

GABARITO: C.

38. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/2008) Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

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

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

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

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

a) homeostase; importação de energia; diferenciação.

b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.

c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.

d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.

e) equifinalidade; homeostase; estado firme.

Comentário:

Questão mais inteligente da FCC, mas ainda assim fácil. Você teria que saber quais as características das organizações enquanto sistemas abertos que estão representadas em cada um dos itens, conforme a seguir:

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

O estado equilibrado, por si só, seria o estado firme, mas a capacidade de utilizar mecanismos autorreguladores é a homeostase dinâmica, que anda junta com o estado firme!

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

Trata-se de uma definição clara para a entropia negativa. Esta característica é aquela segundo a qual o sistema precisa desse excesso de energia importada de seu ambiente para que possa combater a entropia!

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

Esta afirmativa está falando claramente sobre a equifinalidade, que é a capacidade do sistema alcançar seus resultados desejados mesmo que passe por diferentes caminhos ou que parta de condições iniciais variadas.

GABARITO: B.

39. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/2008) A análise das empresas como sistema aberto em constante interação com seu meio ambiente; abordagem múltipla com a análise das variáveis internas e externas que influenciam a organização; concentração nas relações do ambiente externo e os níveis hierárquicos da organização; interdependência entre as partes da organização. Estas são características da teoria da administração

- a) neoclássica.
- b) científica.
- c) de relações humanas.
- d) clássica.
- e) estruturalista.

Comentário:

Pessoal! Qual a perspectiva que considera a organização como um todo, de forma integrada e que este todo influencia no estabelecimento de sua estrutura e nos seus cargos?

Trata-se da Teoria Estruturalista!

Note que a questão não mencionou a teoria sistêmica entre às alternativas, pois da forma que foi colocado no comando da questão certamente choveriam recursos considerando que a sistêmica também poderia estar correta! Isso geraria um quebra-pau danado!

GABARITO: E.

40. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário – Administração/2009) De acordo com a moderna teoria dos sistemas, as organizações na Era Contemporânea devem ser entendidas como um

- a) conjunto de elementos, partes ou órgãos que compõem uma totalidade integrada e autossuficiente em torno de suas relações intra-sistêmicas.
- b) sistema de inputs e outputs de energia, recursos e informação necessários à reprodução da suas partes, mas com elevado grau de entropia em relação ao ambiente externo.

c) conjunto de subsistemas de múltiplas entradas e saídas, submetido a uma relação instável, com o ambiente externo, e, portanto, com baixa previsibilidade no seu comportamento.

d) complexo de subsistemas que se comportam de forma homogênea graças ao sistema de retroalimentação centralizado que permite uma perfeita homeostasia em relação com o ambiente externo.

e) sistema orgânico com baixa diferenciação interna e alta adaptabilidade ao ambiente externo, levando a uma constante busca de comportamentos defensivos.

Comentário:

Questão bastante interpretativa e que, na minha opinião, buscava a alternativa "menos errada" e não a alternativa certa, pois não existia uma.

Sobre isso, o melhor é que analisemos em conjunto cada uma das alternativas tendo em mente a visão sistêmica das organizações:

a) conjunto de elementos, partes ou órgãos que compõem uma totalidade integrada e autossuficiente em torno de suas relações intra-sistêmicas.

Errado. Um sistema não é um simples conjunto de órgãos, mas sim uma parte de um sistema maior, que interage com o seu ambiente e que pode ser decomposto em subsistemas. Além disso, ele não é autossuficiente, pois necessita importar energia do ambiente. Mais ainda: seu foco não é na relação intra-sistêmica (dentro do sistema), mas sim em sua relação com o ambiente.

b) sistema de inputs e outputs de energia, recursos e informação necessários à reprodução da suas partes, mas com elevado grau de entropia em relação ao ambiente externo.

Errado. O foco não está em "reprodução das partes", mas sim na permanência do todo. Além disso, não se pode dizer que há um elevado grau de entropia, se não o sistema morreria e deixaria de existir!

c) conjunto de subsistemas de múltiplas entradas e saídas, submetido a uma relação instável, com o ambiente externo, e, portanto, com baixa previsibilidade no seu comportamento.

Considerado certa. Em primeiro lugar, a visão do sistema deve ser com base no expansionismo, e não no reducionismo. Assim, dizer que as organizações enquanto sistemas são "conjuntos de subsistemas" é um erro do ponto de vista teórico. Elas seriam, na verdade, sistemas em constante interação com o ambiente, onde encontram-se outros sistemas. Além disso, a questão fala que seu comportamento possui baixa previsibilidade, o que é fortemente contestável, uma vez que a manutenção do estado firme da organização enquanto sistema aberto se dá através da homeostase dinâmica, duas características que buscam dar certa estabilidade ao comportamento do sistema. Apesar disso, sem dúvidas ela é a "menos errada" dentre as alternativas...

d) complexo de subsistemas que se comportam de forma homogênea graças ao sistema de retroalimentação centralizado

que permite uma perfeita homeostasia em relação com o ambiente externo.

Errada. Esta está uma verdadeira confusão. Começa dizendo que a definição deve ser reducionista, e não expansionista. Continua dizendo que o sistema se comporta de forma homogênea, ou seja, igual em todas as suas partes, o que está em desacordo com a ideia de diferenciação interna das partes. Fala ainda que a homeostase é perfeita, o que certamente é forçar a barra...

e) sistema orgânico com baixa diferenciação interna e alta adaptabilidade ao ambiente externo, levando a uma constante busca de comportamentos defensivos.

Errada. O sistema possui elevada diferenciação interna de suas partes, ao contrário do que diz a alternativa. Além disso, não faz nenhum sentido a ideia de que o sistema organizacional busca constantemente comportamentos defensivos...

GABARITO considerado: C.

41. (FCC/TRT – 6ª Região (PE)/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) Para a consecução de fins organizacionais é preciso organizar a atividade humana de modo estável. Trata-se do objetivo da

- a) cultura organizacional.
- b) produtividade.
- c) dependência de recursos.
- d) burocracia.
- e) relacionalidade.

Comentário:

Questão bastante objetiva. Bastava você se lembrar de que o que a burocracia busca é justamente uma organização estável do trabalho.

GABARITO: D.

42. (FCC/TRF – 2ª Região / Analista Judiciário – Psicologia/2012) A principal contribuição da abordagem sistêmica ao Comportamento Organizacional é o conceito de organização como um sistema

- a) aberto, em constante interação com seu ambiente.
- b) fechado, que estabelece algumas trocas no ambiente.
- c) semi-aberto, já que tem metas estabelecidas no intra-grupo.
- d) flexível, porém raramente se modifica com as pressões do ambiente.
- e) inflexível, pois preserva as normas internas.

Comentário:

A essência da teoria dos sistemas é pedida por essa questão.

Deste modo, bastava você lembrar que as organizações são sistemas abertos que interagem constantemente com o seu ambiente externo!

GABARITO: A

43. (FCC/TRF – 5ª Região/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) A teoria administrativa que se relaciona à múltipla abordagem com enfoque na organização formal e informal e análise Intraorganizacional e Interorganizacional é denominada

- a) Clássica.
- b) da Burocracia.
- c) do Comportamento.
- d) da Contingência.
- e) Estruturalista.

Comentário:

A abordagem que considera a organização como um todo, tanto nos seus aspectos formais quanto informais, além de realizar análises dentro e fora da organização é a estruturalista!

Trata-se da essência do que você precisa saber sobre esta abordagem para questões de concurso!

GABARITO: E.

44. (FCC/MPE-AP/Analista Ministerial – Administração/2012) Harmonizar todos os atos da empresa ou do órgão público, com o objetivo de facilitar seu funcionamento, é a função definida por Fayol como

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

Comentário:

Trata-se de uma aplicação direta da função de “coordenar”, que busca harmonizar a organização para que ela funcione bem!

GABARITO: D.

45. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle – Área Administrativa/2011) Como consequência de um trabalho de quase uma década, Mayo e seus seguidores lançaram as bases de uma nova filosofia de administração chamada Relações Humanas, cujos pontos principais são: sistema social; relações com o grupo; supervisor de primeira linha tem papel intermediário e

- a) tipo ideal de burocracia.
- b) eficácia e eficiência.
- c) influência do ambiente externo.
- d) trabalho em equipe.
- e) racionalização do trabalho.

Comentário:

Os pontos principais das relações humanas giram em torno da importância do grupo social, assim, sistema social, interação do grupo mais importante do que a interação com o supervisor e o trabalho em equipe podem ser considerados sua base.

Note que, as alternativas (além da que propõe o trabalho em equipe) não trazem nenhuma característica que sequer possa ser associada com a escola das relações humanas.

GABARITO: D.

46. (CEPERJ/SEFAZ-RJ/Oficial de Fazenda/2013) O denominado processo administrativo é constituído por um conjunto de funções que definem o próprio ato de administrar. Essas funções administrativas são localizáveis em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Na Teoria Clássica da administração, desenvolvida pelo engenheiro francês Jules Henri Fayol, as funções administrativas originariamente apresentadas não incluem a seguinte atividade:

- A) dirigir
- B) coordenar
- C) controlar
- D) prever
- E) organizar

Comentário:

Quais são as funções segundo Fayol, minha gente?! POCCC:

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

A única das alternativas que não está nesta relação é "dirigir" - letra

A!

GABARITO: A.

47. (CEPERJ/SEFAZ-RJ/Oficial de Fazenda/2013) Após sua destruição quase total durante a segunda guerra mundial, a indústria japonesa alcançou uma posição de importância na economia mundial. Observando essa ascensão da indústria japonesa, os consultores e teóricos americanos em administração dedicaram-se a um exame dos fundamentos conceituais da teoria da administração japonesa. Willian G. Ouchi batizou a abordagem japonesa de Teoria Z. Sobre as pressuposições da Teoria Z, é incorreto afirmar que:

- A) Sustenta que a tomada de decisão mais eficaz é aquela que é realizada por um grupo e não por um determinado gerente.
- B) Introduz um ideal de emprego vitalício, para formar lealdade e garantir uma força de trabalho constante e dedicada à organização.

C) Considera o conceito de círculo de qualidade no local de trabalho.

D) Impede a alta administração de fornecer feedback aos colaboradores sobre as decisões por ela tomadas.

E) Define os círculos de qualidade como sendo os grupos de gerentes e funcionários que se reúnem durante o expediente normal e tentam aumentar a qualidade e reduzir os custos.

Comentário:

Questão bastante focada na teoria de William Ouchi!

De forma geral, você deve se lembrar que a Teoria Z é aquela que traz características do modelo japonês de administração, tais como: maior participação das pessoas, carreiras generalistas, lentas e vitalícias, responsabilidade coletiva, etc.

Com isto em mente, você já saberia resolver a questão, pois a única alternativa que traz um "absurdo" é a letra D, que afirma que a alta administração ficaria impedida de fornecer feedback sobre as decisões. Na verdade, em geral, as decisões nem sequer seriam tomadas pela alta administração, mas sim pelo consenso dos funcionários. Além disso, a participação é a regra, então falar em "falta de feedback", por si só, já seria errado também!

GABARITO: D.

48. (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.

49. (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) A teoria da administração científica (escola clássica) é ligada à tarefa e aos métodos utilizados, por isso poderíamos relacioná-la também com a tecnologia (forçando um pouco a barra, se fosse necessário para ter uma resposta da questão...).

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.

50. (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

51. (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:

Vejam os itens, 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, dando a luz a 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.

52. (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.

53. (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.

54. (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.

55. (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

56. (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.

57. (FGV/SUSAM/Assistente Administrativo/2014) As afirmativas a seguir estão baseadas em três dos cinco componentes da função administração, como preconizadas por Fayol. Analise-as e assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

- () Planejamento: avalia o futuro e elabora um plano de ação de curto prazo.
- () Organização: consolida a estrutura de profissionais, de materiais e de equipamentos para realizar o empreendimento.
- () Controle: garante que os planos elaborados e as ordens dadas sejam rigorosamente obedecidos.

As afirmativas são, respectivamente,

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

Comentário:

Os princípios de Fayol São o Prever (ou planejar), Organizar, Coordenar, Comandar e Controlar. Vejamos detalhes sobre eles:

- **Prever:** 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.

Assim, percebemos logo de cara que o item I está errado porque o princípio do planejamento não é específico para o curto prazo, sendo geral para o futuro, em qualquer prazo. Além disso, percebemos que os princípios de Organização e Controle estão corretamente retratados pela questão

Assim, a resposta é F-V-V.

GABARITO: C.

58. (FGV/AL-BA/Auditor/2014) Dentre as teorias administrativas, uma delas se mostrou inovadora pelo fato de ter trazido à tona a ideia de que o ambiente externo possui influência direta no ambiente organizacional. Com isso, abandonou-se o antigo conceito de que a organização era um ambiente à parte do contexto social e que, apenas um aprimoramento dos processos internos garantiria o sucesso da empresa.

Essa teoria ficou conhecida como

- Teoria de Taylor.
- Teoria Quântica.
- Teoria dos Sistemas.
- Teoria Comportamental.
- Teoria da Burocracia.

Comentário:

A teoria que começa a falar em um ambiente onde a organização está inserida e que influencia o seu funcionamento é a teoria dos sistemas.

GABARITO: C.

59. (FGV/AL-MT/Administrador/2013) O modelo de Administração identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica, é denominado

- contingencial.
- burocrático.
- científico.
- por objetivos.
- humanístico.

Comentário:

Dentre as teorias mencionadas, a única que está relacionada diretamente com a teoria Neoclássica, dela fazendo parte, é a Administração por Objetivos (APO).

GABARITO: D.

60. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2008) A teoria da autopoiesis, que tem em Gareth Morgan um excepcional divulgador, reconhece que sistemas podem ser caracterizados como tendo "ambientes", mas insiste em que as relações com qualquer ambiente são internamente determinadas. Sendo assim:

(A) pode haver incontáveis cadeias de interação entre sistemas e, dentro deles, A ligando-se a B, C, D, E, e assim por diante, não existe qualquer padrão independente de causalidade.

(B) o feedback estratégico tem de ser repensado para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas às estratégias diretamente conectadas aos negócios.

(C) a teoria da autopoiesis pode ser entendida como uma rede de partes separadas, razão pela qual faz sentido dizer que um sistema interage com seu ambiente externo, já que as transações de um sistema com seu ambiente não são transações internas, nem são transações automáticas.

(D) a teoria da autopoiesis é considerada como um esforço de auto-reprodução por um sistema internamente aberto de relações conducentes ao estabelecimento de estratégias e táticas centradas apenas no ambiente que interessa, pois tal ambiente é o desejado pela administração superior porque traz resultados de cunho financeiro.

(E) autores consideram que a teoria da autopoiesis tem uma indesculpável semelhança com a abordagem de sistemas abertos apontada pelo Daniel Katz e Roberto L. Kahn no final da década de 70, por intermédio da obra Psicologia Social das Organizações e, portanto, não merece um tratamento diferenciado.

Comentário:

A teoria da autopoiesis (autopoiesis) é aquela abordagem diferente da tradicional visão sistêmica, merecendo tratamento diferenciado, que afirma que os sistemas são fechados e autorreferenciados, tendo como principal objetivo sua própria reprodução, e não reagindo a estímulos do ambiente.

Com essa simples afirmação em mente você já percebe que as alternativas B, C, D e E estão erradas, sobrando apenas a alternativa A como resposta.

GABARITO: A.

61. (FGV/TCM-RJ/Auditor/2008) Com relação ao Modelo Contingencial de Administração, é correto afirmar que:

- a) quanto mais estável o ambiente em que estiver inserida a organização, é mais adequado o uso de um modelo orgânico de estrutura.
- b) a Escola Contingencial prevê a existência de uma forma única e correta de administrar.
- c) quanto à gestão de pessoas, o Modelo Contingencial preconiza que a gestão descentralizada, participativa e flexível é sempre o que traz melhores resultados.
- d) a tecnologia e o ambiente condicionam a forma de gerir a organização.
- e) a Escola Contingencial previa a organização de estruturas rígidas com base na meritocracia.

Comentário:

Vamos analisar cada uma das alternativas tendo em mente a escola contingencial, que é aquela que se preocupa com a adaptação da organização ao ambiente, considerando tecnologia e ambiente para definição de uma estrutura que será orgânica ou mecanicista:

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

Errado. Ambientes estáveis estão relacionados a modelos mecanicistas.

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

Errado. É exatamente o oposto: para cada realidade organizacional, uma forma adequada de administrar.

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

Errado. Para cada realidade, haverá uma forma de administrar, não havendo uma única que sirva para tudo.

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

Certo. São essas as condições a partir das quais se decide sobre a gestão da organização.

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

Errado. Esta afirmativa faz alusão à burocracia.

GABARITO: D.

62. (FGV/BADESC/Analista Administrativo/2010) Assinale a alternativa que apresente uma característica dos sistemas mecânicos organizacionais.

- A) Autoridade baseada no conhecimento.

- B) Processo decisório *ad hoc*.
- C) Estrutura definitiva.
- D) Comunicações quase sempre horizontais.
- E) Ambiente instável.

Comentário:

Apenas uma das alternativas apresenta um elemento associado às organizações mecanicistas: a estrutura definitiva. Os demais elementos apresentados estão relacionados com as organizações orgânicas.

GABARITO: C.**63. (FGV/BADESC/Analista Administrativo/2010) Com relação à teoria contingencial, analise as afirmativas a seguir.**

- I. As organizações possuem natureza sistêmica.
- II. Existem princípios universais de administração.
- III. As características ambientais condicionam o ambiente organizacional.

Assinale:

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

Comentário:

Vamos analisar cada um dos itens, tendo em mente a abordagem contingencial:

I. As organizações possuem natureza sistêmica.

Certo. Nesta abordagem as organizações são sistemas abertos que interagem com o ambiente.

II. Existem princípios universais de administração.

Errado. Esta afirmativa não possui relação com a perspectiva contingencial, sendo possível relacioná-la com os clássicos da administração.

III. As características ambientais condicionam o ambiente organizacional.

Certo. Ambiente e tecnologia condicionam o ambiente organizacional e sua forma de reagir.

Assim, I e III estão corretas.

GABARITO: D.**64. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) NÃO corresponde a um elemento essencial da administração científica**

- a) a padronização de ferramentas.
- b) a administração por iniciativa e incentivo.
- c) a divisão equitativa do trabalho.
- d) a seleção do trabalhador.
- e) o treinamento.

Comentário:

A administração científica de Taylor é aquela que é baseada no estabelecimento de tempos e movimentos para uma administração totalmente racional. No que diz respeito ao funcionário, podemos dizer que ela busca selecionar funcionários adequados e treiná-los para as tarefas, que serão realizadas de acordo com divisão prévia dos trabalhos. Haverá um sistema de incentivo por meio da remuneração variável, mas não é possível dizer que há uma administração com base na iniciativa dos funcionários, pois eles são considerados meros apêndices da máquina!

Assim, a letra B está errada!

GABARITO: B.**65. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) De acordo com a teoria clássica da administração, as transformações e as permutas são exemplos, nas empresas, das operações**

- A) técnicas e administrativas.
- B) técnicas e comerciais.
- C) técnicas e financeiras.
- D) administrativas e comerciais.
- E) administrativas e financeiras.

Comentário:

Questão esquisita, que faz o candidato pensar.

O que são transformações? São as transformações de insumos em produtos, ou seja, são as funções relativas à produção, que são chamadas por Fayol de funções técnicas.

E o que são permutas? São trocas, que acontecem através das funções comerciais de Fayol.

GABARITO: B.**66. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) Os modelos burocrático e da administração científica cunharam, respectivamente, os conceitos de homem**

- A) administrativo e organizacional.
- B) organizacional e administrativo.
- C) econômico e administrativo.
- D) administrativo e econômico.
- E) organizacional e econômico.

Comentário:

Questão bastante objetiva, na qual você deveria apenas relacionar as escolas burocrática e científica à sua concepção de homem, sendo respectivamente o homem organizacional e econômico.

GABARITO: E**67. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) Com relação ao modelo organizacional burocrático, analise as afirmativas a seguir:**

I. A precisão na definição de um cargo é uma vantagem da burocracia em função do conhecimento exato dos deveres das pessoas.

II. A rapidez nas decisões é uma vantagem da burocracia, pois todos conhecem o que deve ser feito e por quem as ordens e papéis tramitam por meio de canais preestabelecidos.

III. A redução do atrito entre as pessoas é uma vantagem, pois o funcionário sabe o que é exigido dele e quais os limites entre as suas responsabilidades e a dos outros.

Assinale

A) se somente a afirmativa I estiver correta.

B) se somente a afirmativa II estiver correta.

C) se somente a afirmativa III estiver correta.

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

E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Comentário:

Vamos analisar cada um dos itens, tendo em conta as vantagens da burocracia:

I. A precisão na definição de um cargo é uma vantagem da burocracia em função do conhecimento exato dos deveres das pessoas.

Considerado errado. Uma vez que a organização conhece exatamente os deveres de cada pessoa, seu cargo pode ser definido facilmente. Percebe-se assim, que o item está correto, o que não foi considerado pela banca.

II. A rapidez nas decisões é uma vantagem da burocracia, pois todos conhecem o que deve ser feito e por quem as ordens e papéis tramitam por meio de canais preestabelecidos.

Considerado errado. Trata-se de uma vantagem considerada por Weber, conforme apresentado por Chiavenato (2011). A banca pecou ao considerar este item errado.

III. A redução do atrito entre as pessoas é uma vantagem, pois o funcionário sabe o que é exigido dele e quais os limites entre as suas responsabilidades e a dos outros.

Certo. Trata-se de mais uma vantagem da burocracia para Weber. Desta vez a banca acertou.

GABARITO considerado: C.

68. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) Segundo a teoria clássica, a cada grupo de operações em uma empresa corresponde uma capacidade especial. Cada uma dessas capacidades repousa sobre um conjunto de qualidades. Nesse sentido, dentre as opções a seguir, assinale a única que NÃO corresponde a um desses conjuntos de qualidades.

A) Cultura geral.

- B) Capacidade política.
- C) Experiência.
- D) Qualidades físicas.
- E) Qualidades morais.

Comentário:

Questão bastante direta. Bastava que você tivesse memorizado as 6 capacidades para saber qual não se inclui dentre elas, que são:

- Qualidades físicas
- Qualidades intelectuais
- Qualidades morais
- Cultura geral
- Conhecimentos especiais
- Experiência

Assim, a única alternativa que não se inclui é a letra B - capacidade política.

GABARITO: B.**69. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) Com relação aos possíveis resultados da aplicação da administração científica, analise as afirmativas a seguir:**

- I. A administração científica proporciona o aumento da remuneração média dos trabalhadores.
- II. A administração científica proporciona o aumento da jornada de trabalho.
- III. Pela administração científica, os trabalhadores sentem-se objeto de cuidado especial.

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:

Questão esquisita... vamos analisar cada uma das afirmativas:

I. A administração científica proporciona o aumento da remuneração média dos trabalhadores.

Certo. Com a remuneração variável típica da administração científica, têm-se o aumento da remuneração média do trabalhador.

II. A administração científica proporciona o aumento da jornada de trabalho.

Errado. Não tem nenhuma relação.

III. Pela administração científica, os trabalhadores sentem-se objeto de cuidado especial.

Considerado Certo. Não é este o ponto focal da administração científica, mas a questão fala em como os funcionários se sentiriam com base na administração científica. Como as pessoas recebem suas tarefas de forma

detalhada e recebem remuneração variável por produção, é possível considerar esta alternativa como correta, tendo em conta que a mesma é polêmica!

GABARITO considerado: D.

70. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2008) A primeira e mais clara fonte de poder numa organização é a autoridade formal, um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem interage. A legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para a estabilidade das relações de poder; ela aparece quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer. Essa caracterização da legitimidade das relações de poder foi estudada pelo seguinte pensador:

- A) Max Weber.
- B) Robert Dahl.
- C) Karl Marx.
- D) Michel Foucault.
- E) Talcott Parsons.

Comentário:

Trata-se da autoridade formal da burocracia, tratada nos estudos de Max Weber.

GABARITO: A.

71. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2008) Frederick M. Taylor concluiu que os executores de tarefas não tinham experiência e conhecimento para planejá-las a fim de tornar o rendimento do trabalho o maior possível. Para preencher essa lacuna surgem os analistas de sistemas, capazes de planejar e delinear as atividades de produção e escritório. Suas características principais são independência em relação à linha de comando, atuação em todos os níveis hierárquicos e áreas de atividades da empresa e, o que é importante, o fato de ocuparem uma parte da organização que lhes é própria, a tecnoestrutura. Sua principal ação consiste em padronizar atividades, produtos e serviços. Com o fim de concretizar o que fazem, pode-se dividir o objeto de atuação dos analistas de sistemas em três áreas:

- * planejamento do produto, programação e controle da qualidade;
- * tempos e movimentos;
- * recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.

As funções dessas três áreas são padronizar, respectivamente:

A) as habilidades dos executores; os processos de trabalho e as habilidades dos executores.

B) os processos de trabalho em si; as saídas dos processos e as habilidades dos executores.

C) as habilidades dos executores; os processos de trabalho e as saídas dos processos.

D) as saídas dos processos; os processos de trabalho em si e as habilidades dos executores.

E) as saídas dos processos; as habilidades dos executores e os processos de trabalho.

Comentário:

Questão muito interpretativa e que exige um nível superficial de conhecimento de outros assuntos da administração. Nela você teria que interpretar o que é que se busca padronizar a partir de alguns elementos, vejamos cada um:

* *planejamento do produto, programação e controle da qualidade;*

Trata-se da qualidade do produto que se produz pelos processos da organização, ou seja, da padronização das saídas dos processos.

* *tempos e movimentos;*

Trata-se do funcionamento do processo em si, ou seja, a padronização dos processos de trabalho.

* *recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.*

Trata-se das pessoas que executam os processos, ou seja, das habilidades dos executores.

Assim, unindo-se as três coisas na ordem apresentada temos que o gabarito está na letra D.

GABARITO: D.

72. (FGV/SAD-PE/Analista de Gestão Administrativa/2009) A ênfase nos grupos informais é característica pioneira:

A) da administração científica.

B) da escola das relações humanas.

C) da teoria clássica da administração.

D) do modelo burocrático.

E) da teoria comportamental da administração.

Comentário:

Questão bastante direta sobre o assunto, na qual bastava você saber que a escola da administração que iniciou o foco nos grupos informais foi a escola das relações humanas.

GABARITO: B.

73. (FGV/SAD-PE/Analista de Gestão Administrativa/2009) Assinale a alternativa que

apresente corretamente o tipo de homem focado pelas abordagens da Teoria dos Sistemas Abertos e a Perspectiva Sociotécnica das Organizações.

- A) Homem organizacional.
- B) Homem econômico.
- C) Homem social.
- D) Homem funcional.
- E) Homem administrativo.

Comentário:

Questão bastante direta que cobra que você tivesse memorizado as visões de homens de cada teoria.

A teoria dos sistemas e a perspectiva sociotécnica (que se encaixa dentro da visão sistêmica, incluindo um subsistema técnico e um subsistema social) possuem a visão de homem funcional.

GABARITO: D.

74. (FGV/SAD-PE/Analista de Gestão Administrativa/2009) De acordo com a Teoria das Contingências, há dois tipos de sistemas organizacionais: mecanicistas e orgânicos. A esse respeito, analise as afirmativas a seguir:

- I. A rigidez é uma característica dos sistemas mecanicistas.
 - II. A previsibilidade é uma característica dos sistemas orgânicos.
 - III. O ambiente estável é uma característica dos sistemas orgânicos.
- Assinale:
- A) se somente a afirmativa I estiver correta.
 - B) se somente a afirmativa II estiver correta.
 - C) se somente a afirmativa III estiver correta.
 - D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
 - E) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.

Comentário:

Vamos analisar cada um dos itens:

I. A rigidez é uma característica dos sistemas mecanicistas.

Certo. Sistemas mecanicistas são rígidos e sistemas orgânicos são flexíveis.

II. A previsibilidade é uma característica dos sistemas orgânicos.

Errado. Os sistemas mecanicistas é que seriam previsíveis, enquanto os orgânicos seriam imprevisíveis.

III. O ambiente estável é uma característica dos sistemas orgânicos.

Errado. Ambientes estáveis são os que se relacionam com os sistemas mecanicistas. Os sistemas orgânicos encontram-se em ambientes instáveis.

Assim, apenas o item I está correto.

GABARITO: A.

75. (FGV/Potigás/Administrador Júnior/2006) Esse princípio parte da ideia de que, num sistema aberto, podem existir numerosos meios diferentes de se atingir um estado final. Isso contrasta com sistemas mais fechados nos quais os relacionamentos são estruturalmente fixados para produzir padrões específicos de causa e efeito. A que conceito concernente a sistemas abertos se refere o princípio acima?

- A) Equifinalidade.
- B) Diferenciação.
- C) Descentralização.
- D) Externalidade.
- E) Output.

Comentário:

Uma questão muito focada sobre os princípios básicos da organização enquanto sistemas abertos. Sugiro que você memorize todos para a sua prova!

O princípio que afirma que diferentes caminhos podem levar a um mesmo fim a partir de diferentes origens é o princípio da equifinalidade.

GABARITO: A.

76. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) Henri Fayol identificou seis funções inerentes a uma organização. Assinale a alternativa que apresenta, corretamente, as seis funções:

- a) Recursos humanos, técnica, marketing, contábil, segurança e administrativa.
- b) Financeira, contábil, segurança, marketing, recursos humanos e administrativa.
- c) Técnica, comercial, financeira, contábil, segurança e administrativa.
- d) Técnica, compras, financeira, marketing, recursos humanos e administrativa.

Comentário:

As seis funções de Fayol são: técnicas, comerciais, financeiras, contábeis e administrativas.

GABARITO: C.

77. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) São conclusões da Experiência de Hawthorne, EXCETO:

- a) Comportamento social dos empregados.
- b) Recompensas e sanções sociais.

- c) O nível de produção é resultante da ação individual do trabalhador.
- d) Ênfase nos aspectos emocionais.

Comentário:

A única resposta que não tem relação com a experiência de Hawthorne e a escola das relações humanas é a letra C, que afirma que o desempenho é resultado da ação individual. Na verdade, o que se percebeu foi que o desempenho depende do grupo social.

GABARITO: C.**78. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) Fazendo-se uma contextualização da dimensão burocrática Weberiana, sobre as relações impessoais, levando-se em conta a realidade atual é correto afirmar, EXCETO:**

- a) Deve prevalecer tanto relações impessoais como pessoais. Se a organização quer humanizar seu capital humano, ela não pode tratar todos os colaboradores com regras impessoais.
- b) Devem ser relações que se caracterizam pela individualidade, sem qualquer interferência ou preferências emocionais somente as relações impessoais existem.
- c) A impessoalidade descrita por Weber não existe na prática em decorrência dos grupos informais que surgem dentro das organizações.
- d) A obediência cega ao cargo e a racionalidade isenta de valores forçam os dirigentes a enxergarem os colaboradores como ingredientes de uma máquina sem sentimentos e emoções.

Comentário:

Questão fortemente interpretativa. Aqui você teria que lembrar o que significa essa impessoalidade da burocracia, e interpretar com base em sua própria visão do mundo organizacional. Vamos olhar cada uma das alternativas:

- a) *Deve prevalecer tanto relações impessoais como pessoais. Se a organização quer humanizar seu capital humano, ela não pode tratar todos os colaboradores com regras impessoais.*

Estranha. Essa estória de prevalecer tanto relações pessoais quanto impessoais não tem relação com a burocracia weberiana, mas pode fazer sentido em uma questão interpretativa bem justificada, como foi o caso. Foi considerada correta.

- b) *Devem ser relações que se caracterizam pela individualidade, sem qualquer interferência ou preferências emocionais somente as relações impessoais existem.*

Errada. Essa frase é tão enrolada que não consegui nem entender o que ela estaria tentando dizer, supostamente. Não faz nenhum sentido.

c) A impessoalidade descrita por Weber não existe na prática em decorrência dos grupos informais que surgem dentro das organizações.

Certo. A impessoalidade não existe na prática.

d) A obediência cega ao cargo e a racionalidade isenta de valores forçam os dirigentes a enxergarem os colaboradores como ingredientes de uma máquina sem sentimentos e emoções.

Certo. É uma das disfunções da burocracia.

GABARITO: B.

79. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) São características da abordagem estruturalista, EXCETO:

- a) Abordagem Múltipla das Organizações.
- b) Recompensas Sociais e Materiais.
- c) Abordagem Globalizante das Organizações.
- d) Conceito de Homem Economicus.

Comentário:

A abordagem estruturalista é aquela que engloba tudo, é múltipla e busca ter uma visão global da organização, considerando que o ser humano responde a diferentes incentivos.

A única alternativa que não se relaciona é a letra D.

GABARITO: D.

80. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) Considerando as dimensões burocráticas de acordo com o enfoque Weberiano, é correto afirmar:

I. Divisão do trabalho. São regras gerais escritas, determinando os procedimentos formais, definindo como a organização deve funcionar. Estas atitudes tornam possível a coordenação e garantem a uniformidade e continuidade das atividades, não importando se há rotatividade das pessoas nas funções burocráticas ou não. Impossibilitam também a tomada de decisões arbitrárias e autoritárias.

II. Hierarquia da autoridade. É um instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau, determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo assim a eficiência da organização.

III. Normas e regulamentos. Objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização. As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide. Tudo é regido pela obediência à autoridade superior, donde o comando e a responsabilidade estão claramente estruturados e dimensionados.

IV. Especialização da administração. Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional, qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido. Os meios de produção não pertencem ao burocrata (administrador), estão acima deste.

A sequência correta é:

- a) Apenas as assertivas III e IV estão corretas.
- b) As assertivas I, II, III e IV estão corretas.
- c) Apenas as assertivas I, II e IV estão corretas.
- d) Apenas a assertiva IV está correta.

Comentário:

Questão de associação e interpretação, tendo como base a abordagem burocrática. Vamos ver cada uma das assertivas:

I. Divisão do trabalho. São regras gerais escritas, determinando os procedimentos formais, definindo como a organização deve funcionar. Estas atitudes tornam possível a coordenação e garantem a uniformidade e continuidade das atividades, não importando se há rotatividade das pessoas nas funções burocráticas ou não. Impossibilitam também a tomada de decisões arbitrárias e autoritárias.

Errado. A descrição corresponde às normas e regulamentos, e não a divisão do trabalho.

II. Hierarquia da autoridade. É um instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau, determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo assim a eficiência da organização.

Errado. Trata-se da divisão do trabalho especializado.

III. Normas e regulamentos. Objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização. As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide. Tudo é regido pela obediência à autoridade superior, donde o comando e a responsabilidade estão claramente estruturados e dimensionados.

Errado. Trata-se da hierarquia.

IV. Especialização da administração. Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional, qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido. Os meios de produção não pertencem ao burocrata (administrador), estão acima deste.

Certo.

GABARITO: D.

81. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) Assinale a alternativa que apresenta o

postulado da Teoria da Administração Científica evidente na afirmação abaixo: "Os empregados para atender os níveis de produção predeterminados devem atender certos requisitos, como a força física, as habilidades manuais, etc. Surge a necessidade de seleção com base nas exigências do cargo. É necessário avaliar as potencialidades dos operários em cada função existente, buscando sempre maior aproveitamento na mão de obra disponível..."

- a) Princípio da exceção.
- b) Seleção científica dos empregados.
- c) Treinamento e desenvolvimento do trabalho especializado.
- d) Cooperação capital trabalho.

Comentário:

Questão esquisita. Nesse caso, você não tem que se preocupar muito com o que está nas alternativas - se não vai se confundir. O importante é olhar para o comando da questão. Ele faz referência básica a duas coisas: especialização do trabalhador e seleção científica. Como esta última é a única presente nas respostas, é a que está certa.

Atenção - treinamento e desenvolvimento não é a mesma coisa que trabalho especializado!!!!

GABARITO: B.

82. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) O comportamentalismo ou Behaviorismo consolidou-se como teoria na década de 50, reafirmando a importância do enfoque Humanista na empresa, sobre esta teoria é correto afirmar:

I. Não considera de forma igualmente ingênua a tese defendida pelos humanistas sobre a carência afetiva do emprego que busca na fábrica a extensão do lar.

II. Entende que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e a sua influência na organização.

III. Entende que a organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

IV. Entende que as contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes.

A sequência correta é:

- a) As assertivas I, II, III e IV estão corretas.
- b) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- c) Apenas a assertiva I está INCORRETA.
- d) Apenas as assertivas II e III estão corretas.

Comentário:

Esta questão envolve conhecimentos que vão além da teoria comportamental, passando também pela teoria do equilíbrio organizacional - que é uma das centenas de teorias que estão englobadas na teoria comportamental. Normalmente isto é estudado mais profundamente no tema de gestão de pessoas...

Lembrem-se que essa questão foi numa prova para professor de administração em um instituto tecnológico - o nível das questões a inter-relação entre diferentes assuntos estavam bem elevados.

I. Não considera de forma igualmente ingênua a tese defendida pelos humanistas sobre a carência afetiva do emprego que busca na fábrica a extensão do lar.

Certo. É como dissemos na aula - a teoria comportamental deixa de ser ingênua como a das relações humanas.

II. Entende que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e a sua influência na organização.

Certo. Como está na aula - teorias motivacionais (que incluem as teorias baseadas em necessidades) encontram-se no grupo de teorias comportamentais.

III. Entende que a organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

Certo. Esse é o postulado principal da Teoria do Equilíbrio Organizacional, que não vimos explicitamente na aula de hoje, mas que é uma importante base para compreender os porquês das pessoas se esforçarem no trabalho.

IV. Entende que as contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes.

Certo. É a continuação do que diz a Teoria do Equilíbrio Organizacional.

GABARITO: A.

83. (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.**84. (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.

85. (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.

86. (IADES/EBSERH/Assistente Administrativo/2013) De acordo com a Teoria Clássica, a divisão do trabalho processa-se de duas maneiras distintas: vertical e horizontal. A divisão do trabalho no sentido horizontal é denominada

- a) departamentalização.
- b) estrutura organizacional.
- c) padronização.
- d) administração científica.
- e) cooperação.

Comentário:

A divisão do trabalho vertical é feita por meio da separação da organização em níveis hierárquicos, enquanto a horizontal é feita por meio da separação da organização em áreas ou departamentos (departamentalização).

GABARITO: A.

6. Lista de Questões

1. (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.

2. (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.

3. (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.

4. (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.

5. (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.

6. (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.

7. (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.

8. (IBFC/SEPLAG-MG/Administrador/2013) Fayol definiu os "princípios gerais" de Administração. Fayol adota "princípio", afastando dela qualquer ideia de rigidez, pois nada existe de rígido ou absoluto em matéria administrativa. Dentre as alternativas abaixo, escolha a que exhibe o número (quantidade) de Princípios Gerais da Administração, segundo Fayol.

- (A) 14.
- (B) 12.
- (C) 13.
- (D) 11.

9. (IBFC/SEPLAG-MG/Administrador/2013) Verifique as alternativas a seguir e assinale a que exhibe somente Princípios Gerais da Administração, segundo Fayol.

- I. Divisão do trabalho
- II. Liberdade e responsabilidade
- III. Unidade de comando
- IV. Remuneração do pessoal

V. Descentralização

VI. Ordem

- (A) Somente as afirmativas I, III, IV e VI estão corretas.
- (B) Somente as afirmativas I, II, III, e V estão corretas.
- (C) Somente as afirmativas I, II, IV, V e VI estão corretas.
- (D) Todas as afirmativas estão corretas.

10. (IBFC/EBSERH/Assistente Administrativo/2013) A administração deve sustentar a constituição e a continuidade das organizações. Leia a seguir algumas características consideradas pela Administração e assinale a alternativa correta:

I. A administração é um processo dinâmico e social.

II. A administração é um processo catalisador e disseminador de conhecimentos, idéias e aprendizados.

- (A) A alternativa I está correta e a II está incorreta.
- (B) A alternativa I está incorreta e a II está correta.
- (C) As alternativas I e II estão corretas.
- (D) As alternativas I e II estão incorretas.

11. (IBFC/HEMOMINAS/Administrador/2012) Assinale a alternativa que completa corretamente a lacuna da frase a seguir

_____ é a instituição legalmente constituída, com a finalidade de oferecer produtos e/ou serviços para outras organizações e/ou para os consumidores do mercado em geral:

- (A) Organização.
- (B) Controle.
- (C) Administração.
- (D) Qualidade.

12. (IBFC/HEMOMINAS/Administrador/2012) Abaixo estão detalhadas as premissas da administração. Assinale a alternativa que não condiz com uma dessas premissas:

- (A) A administração deve sustentar a constituição e a continuidade das organizações.
- (B) A aplicação da administração deve estar sustentada pelos otimizados uso e equilíbrio da teoria e da prática administrativa.
- (C) Ter aplicação e abrangência universais.

(D) A qualidade da administração está diretamente correlacionada ao estilo de atuação e ao nível de conhecimento administrativo dos executivos e funcionários das organizações.

13. (IBFC/HEMOMINAS/Administrador/2012) A administração possui princípios. Eles estão descritos abaixo. Assinale a alternativa que não condiz com um desses princípios:

(A) Saber que a administração permite e incentiva generalizações e particularizações decorrentes das características das organizações e das pessoas.

(B) A correta aplicação da administração deve estar baseada e sustentada por modernas metodologias e técnicas administrativas.

(C) Ter forte abordagem de relatividade no tratamento dos assuntos da administração.

(D) Considerar toda a organização de forma interativa.

14. (IBFC/HEMOMINAS/Administrador/2012) Ao conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função dá-se o nome de:

(A) Processo de transformação.

(B) Ambiente do sistema.

(C) Sistema.

(D) Organização.

15. (CESGRANRIO/Chesf/Profissional de Nível Superior/2013) A moderna Teoria da Administração, baseada na análise sistêmica, diferentemente da visão clássica, tem como característica o fato de ter um(a)

a) enfoque multimotivacional, que justifica a existência da organização na necessidade de seus participantes satisfazerem um objetivo único, como, por exemplo, o lucro.

b) sistema adaptativo, que traz como consequência uma focalização nos seus resultados, em vez da ênfase sobre o processo.

c) abordagem dinâmica que desloca a ênfase da organização na estrutura e que adiciona a ênfase sobre o processo de interação entre as partes que ocorrem dentro da estrutura.

d) abordagem probabilística, demonstrando que muitas variáveis podem ser explicadas com base na certeza e na racionalidade estatística.

e) abordagem normativa e prescritiva, que sugere o que e como fazer para monitorar a escolha dos objetivos e métodos da tomada de decisão.

16. (CESGRANRIO/BACEN/Analista-5 /2010) Tina é coordenadora da unidade responsável pela elaboração e implementação de normas técnicas de uma organização financeira. Apesar de gerenciar apenas uma unidade, ela tem uma visão holística da organização. Ela enxerga a sua unidade como um dos muitos elementos da organização, e esta, como integrante de sistemas maiores, como o sistema financeiro brasileiro. Tina reconhece a interdependência das partes e defende que a realidade, devido à sua complexidade, deve ser vista de forma integrada. Conclui-se que Tina enxerga a organização de uma forma

- a) global.
- b) contingente.
- c) funcional.
- d) sistêmica.
- e) burocrática.

17. (CESGRANRIO/TJ-RO/Analista/2008) Considere as seguintes características:

- I - desenvolvimento industrial;
- II - aceleração da mudança;
- III - estabilidade.

Aquela(s) que representa(m) a Era Industrial Neoclássica da Administração é (são) SOMENTE a

- a) I
- b) II
- c) I e a II
- d) I e a III
- e) II e a III

18. (ESAF/Mtur/ATA/2014) Analise as afirmativas que se seguem e assinale a opção correta.

As abordagens tradicionais da administração são caracterizadas pela ênfase de cada uma das teorias.

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

II. As abordagens tradicionais são: Teoria da Administração Científica, Teoria Clássica, Teoria da Organização Burocrática (ou Teoria da Burocracia) e Teoria das Relações Humanas.

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

- a) Somente II está correta
- b) Somente I e II estão corretas
- c) Somente I e III estão corretas.
- d) Somente II e III estão corretas
- e) I, II e III estão corretas

19. (ESAF/Mtur/ATA/2014) As teorias administrativas de Sistemas e Contingencial são consideradas teorias que se preocupam com o meio ambiente. Analise as afirmativas que se seguem e selecione a opção correta.

I. Recentemente percebeu-se que o contexto em que as organizações vivem e operam é caracterizado pela multiplicidade de outras organizações e pelas diferentes forças que enfrentam e que provocam a mudança.

II. Na Teoria dos Sistemas, a organização é visualizada como um sistema operando em um meio ambiente, porém, independente dele para obter seus insumos e colocar seus produtos/serviços.

III. Segundo a Teoria da Contingência, as organizações são visualizadas como entidades em contínuo desenvolvimento e mudança para alcançar ajustamento adequado ao ambiente.

- a) Somente II está correta.
- b) Somente I e II estão corretas
- c) Somente I e III estão corretas.
- d) Somente II e III estão corretas
- e) I, II e III estão corretas.

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

- a) A teoria burocrática dá ênfase nas tarefas.
- b) A teoria das relações humanas tem como principal enfoque a integração dos objetivos organizacionais e individuais.
- c) Uma das críticas apresentadas à Teoria Clássica é a de restringir-se a uma abordagem simplificada da organização formal.

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

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

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

22. (ESAF/DNIT/Analista Administrativo - Área Administrativa/2013) Leia o trecho a seguir

Teoria da administração que enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou nas teorias administrativas. "Tudo depende de...". Tal abordagem explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Assim, pode-se afirmar que condições e situações diferentes exigem técnicas diferentes de administrar.

Estas afirmativas pertencem à

- a) Abordagem Sistêmica da Administração.
- b) Abordagem Comportamental da Administração.
- c) Abordagem Estruturalista da Administração.
- d) Abordagem Neoclássica da Administração.
- e) Abordagem Contingencial da Administração.

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

administrador, segundo a abordagem clássica, é correto afirmar:

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

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

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

25. (ESAF/MPOG/APO/2010) O estudo da evolução do pensamento administrativo permite concluir, acertadamente, que:

- a) as Teorias Científica e das Relações Humanas são abordagens de sistemas abertos.
- b) a Teoria das Relações Humanas despreza os objetivos organizacionais.
- c) a Teoria da Contingência enfatiza a importância da tecnologia e do ambiente.
- d) as Teorias Estruturalista e dos Sistemas refletem uma abordagem prescritiva e normativa.

e) a Teoria Comportamental concebe o funcionário como um 'homem social'.

26. (ESAF/MPOG/EPPGG/2009) Conhecer a evolução do pensamento administrativo, bem como de suas teorias e abordagens, permite concluir, acertadamente, que:

- a) a resolução de problemas organizacionais pode ser tentada pela aplicação conjunta de várias Teorias Administrativas, ainda que suas abordagens sejam, à primeira vista, antagônicas.
- b) como ciência, a Administração independe de outras ciências.
- c) ao enfatizar as tarefas, a abordagem burocrática enrijece a organização, afastando-a de seus objetivos.
- d) a Teoria Clássica da Administração possui apenas valor histórico e referencial, não sendo aplicável em nossos dias.
- e) a cultura de uma organização é determinada por sua estrutura, sendo pouco afetada pelos valores e crenças das pessoas que a integram.

27. (ESAF/CGU/Analista/2004) Weber estudou as organizações que surgiram após a revolução industrial e a formação do Estado, identificando características que eram comuns e tipos de autoridade. Indique a opção que apresenta corretamente características do tipo ideal de burocracia de Weber.

- a) Excesso de regulamentos e valorização da hierarquia.
- b) Competência técnica e dominação tradicional.
- c) Dominação legal e carismática.
- d) Impessoalidade e profissionalismo.
- e) Mecanismo e racionalidade legal.

28. (ESAF/CGU/AFC/2006) Escolha a opção que descreve corretamente três disfunções do tipo ideal de burocracia de Weber.

- a) Caráter legal das normas. Divisão do trabalho. Apego às normas e aos procedimentos.
- b) Hierarquização da autoridade. Comunicação formal. Especialização da administração.
- c) Impessoalidade no relacionamento. Competência técnica e mérito. Procedimentos e rotinas.
- d) Internalização das normas. Resistência à mudança. Despersonalização do relacionamento.
- e) Conformismo com as normas. Níveis hierárquicos bem definidos. Formalismo.

29. (FUNIVERSA/MTUR/Administrador/2010) De acordo com Henry Fayol, as seis funções básicas de uma empresa são

- a) de recursos humanos, técnicas, comerciais, financeiras, contábeis e administrativas.
- b) técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, de segurança e administrativas.
- c) de recursos humanos, de marketing, financeiras, comerciais, contábeis e de segurança.
- d) técnicas, comerciais, financeiras, de operações, de marketing e administrativas.
- e) técnicas, de marketing, financeiras, de produção, contábeis e administrativas.

30. (FUNIVERSA/PC-DF/Agente de Polícia/2009) A Teoria Geral da Administração (TGA) é um corpo de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de administrá-las. É formada por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração. Assim, a TGA compreende dois tipos principais de conhecimentos.

- a) Os conhecimentos descritivos - que compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos prescritivos - que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.
- b) Os conhecimentos descritivos - que compreendem prescrições ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos explicativos - que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.
- c) Os conhecimentos prescritivos - que compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos descritivos - que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.
- d) Os conhecimentos técnicos - que compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos práticos - que propõem

recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.

e) Os conhecimentos técnicos - que compreendem explicações ou interpretações das organizações e do processo administrativo e têm como objetivo entender e explicar as organizações e os administradores; e os conhecimentos específicos - que propõem recomendações, soluções para problemas ou decisões que devem ser tomadas em certas situações.

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

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

32. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/ 2008) A visão mecanicista de Frederick Taylor sobre as pessoas e as organizações era essencialmente uma perspectiva de sistema

- a) quantitativo.
- b) aberto.
- c) contingencial.
- d) sistêmico.
- e) fechado.

33. (FCC/TCE-SP/Auditor/2008) Henry Fayol foi um dos principais formuladores da denominada Teoria Clássica das organizações. Fayol

- a) desenvolveu uma abordagem sintética onde toda empresa desenvolve seis funções básicas e a função administrativa desempenha um papel central de integração e coordenação das demais funções.
- b) procurou enfrentar o problema do desperdício das indústrias francesas, por meio do estudo detalhado dos tempos e dos

movimentos dos operários, visando ao aumento da produtividade pela divisão do trabalho.

c) definiu as características básicas da organização burocrática moderna, especialmente a legalidade, a impessoalidade e a hierarquia.

d) contestou a teoria científica da administração, formulando uma abordagem baseada na dinâmica informal do comportamento organizacional, nas técnicas de motivação e no papel das lideranças.

e) formulou uma teoria analítica da dinâmica organizacional centrada nas condições em que são tomadas as decisões dentro da empresa.

34. (FCC/TRF 5ª Região/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) A teoria que se incumbiu de absorver, rapidamente, a preocupação com a tecnologia, ao lado da preocupação com o ambiente, para definir uma abordagem mais ampla a respeito do desenho organizacional é a Teoria

- a) do Comportamento.
- b) Estruturalista.
- c) das Relações Humanas.
- d) da Contingência.
- e) Neoestruturalista.

35. (FCC/MPE-AP/Analista Ministerial – Administração/2012) Dotar uma empresa ou órgão público de tudo o que é necessário para seu funcionamento: como matérias-primas, utensílios, capital e pessoas é a função de Administração definida por Fayol como

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

36. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle – Área Administrativa/2011) Os 14 princípios gerais de administração sugeridos por Fayol, e que ainda são considerados pela maioria dos administradores, têm, entre eles, um que determina que os trabalhadores nas organizações deveriam receber ordens de um “gerente” somente, para evitar conflitos e mal-entendidos. Esse princípio é o da

- a) unidade de comando.

- b) divisão do trabalho.
- c) centralização.
- d) cadeia escalar.
- e) equidade.

37. (FCC/BACEN/Analista Administrativo/2006) O modelo científico de administração harmoniza-se mais com o estilo de mudança

- a) do conhecimento.
- b) participativa.
- c) diretiva.
- d) atitudinal.
- e) grupal

38. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/2008) Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

- I. conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;
 - II. importar mais energia do ambiente externo do que expender;
 - III. alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.
- Os itens I, II e III referem-se, respectivamente, a
- a) homeostase; importação de energia; diferenciação.
 - b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.
 - c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.
 - d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.
 - e) equifinalidade; homeostase; estado firme.

39. (FCC/Metrô-SP/Analista Trainee/2008) A análise das empresas como sistema aberto em constante interação com seu meio ambiente; abordagem múltipla com a análise das variáveis internas e externas que influenciam a organização; concentração nas relações do ambiente externo e os níveis hierárquicos da organização; interdependência entre as partes da organização. Estas são características da teoria da administração

- a) neoclássica.
- b) científica.
- c) de relações humanas.
- d) clássica.
- e) estruturalista.

40. (FCC/TJ-AP/Analista Judiciário – Administração/2009) De acordo com a moderna teoria dos sistemas, as

organizações na Era Contemporânea devem ser entendidas como um

- a) conjunto de elementos, partes ou órgãos que compõem uma totalidade integrada e autossuficiente em torno de suas relações intra-sistêmicas.
- b) sistema de inputs e outputs de energia, recursos e informação necessários à reprodução da suas partes, mas com elevado grau de entropia em relação ao ambiente externo.
- c) conjunto de subsistemas de múltiplas entradas e saídas, submetido a uma relação instável, com o ambiente externo, e, portanto, com baixa previsibilidade no seu comportamento.
- d) complexo de subsistemas que se comportam de forma homogênea graças ao sistema de retroalimentação centralizado que permite uma perfeita homeostasia em relação com o ambiente externo.
- e) sistema orgânico com baixa diferenciação interna e alta adaptabilidade ao ambiente externo, levando a uma constante busca de comportamentos defensivos.

41. (FCC/TRT – 6ª Região (PE)/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) Para a consecução de fins organizacionais é preciso organizar a atividade humana de modo estável. Trata-se do objetivo da

- a) cultura organizacional.
- b) produtividade.
- c) dependência de recursos.
- d) burocracia.
- e) relacionalidade.

42. (FCC/TRF – 2ª Região / Analista Judiciário – Psicologia/2012) A principal contribuição da abordagem sistêmica ao Comportamento Organizacional é o conceito de organização como um sistema

- a) aberto, em constante interação com seu ambiente.
- b) fechado, que estabelece algumas trocas no ambiente.
- c) semi-aberto, já que tem metas estabelecidas no intra-grupo.
- d) flexível, porém raramente se modifica com as pressões do ambiente.
- e) inflexível, pois preserva as normas internas.

43. (FCC/TRF – 5ª Região/Técnico Judiciário – Área Administrativa/2012) A teoria administrativa que se relaciona à múltipla abordagem com enfoque na organização formal e informal e análise Intraorganizacional e Interorganizacional é denominada

- a) Clássica.

- b) da Burocracia.
- c) do Comportamento.
- d) da Contingência.
- e) Estruturalista.

44. (FCC/MPE-AP/Analista Ministerial – Administração/2012) Harmonizar todos os atos da empresa ou do órgão público, com o objetivo de facilitar seu funcionamento, é a função definida por Fayol como

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

45. (FCC/TCE-PR/Analista de Controle – Área Administrativa/2011) Como consequência de um trabalho de quase uma década, Mayo e seus seguidores lançaram as bases de uma nova filosofia de administração chamada Relações Humanas, cujos pontos principais são: sistema social; relações com o grupo; supervisor de primeira linha tem papel intermediário e

- a) tipo ideal de burocracia.
- b) eficácia e eficiência.
- c) influência do ambiente externo.
- d) trabalho em equipe.
- e) racionalização do trabalho.

46. (CEPERJ/SEFAZ-RJ/Oficial de Fazenda/2013) O denominado processo administrativo é constituído por um conjunto de funções que definem o próprio ato de administrar. Essas funções administrativas são localizáveis em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Na Teoria Clássica da administração, desenvolvida pelo engenheiro francês Jules Henri Fayol, as funções administrativas originariamente apresentadas não incluem a seguinte atividade:

- A) dirigir
- B) coordenar
- C) controlar
- D) prever
- E) organizar

47. (CEPERJ/SEFAZ-RJ/Oficial de Fazenda/2013) Após sua destruição quase total durante a segunda guerra mundial, a indústria japonesa alcançou uma posição de

importância na economia mundial. Observando essa ascensão da indústria japonesa, os consultores e teóricos americanos em administração dedicaram-se a um exame dos fundamentos conceituais da teoria da administração japonesa. Willian G. Ouchi batizou a abordagem japonesa de Teoria Z. Sobre as pressuposições da Teoria Z, é incorreto afirmar que:

- A) Sustenta que a tomada de decisão mais eficaz é aquela que é realizada por um grupo e não por um determinado gerente.
- B) Introduz um ideal de emprego vitalício, para formar lealdade e garantir uma força de trabalho constante e dedicada à organização.
- C) Considera o conceito de círculo de qualidade no local de trabalho.
- D) Impede a alta administração de fornecer feedback aos colaboradores sobre as decisões por ela tomadas.
- E) Define os círculos de qualidade como sendo os grupos de gerentes e funcionários que se reúnem durante o expediente normal e tentam aumentar a qualidade e reduzir os custos.

48. (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.

49. (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.

50. (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

51. (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.

52. (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.

53. (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.

54. (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.

55. (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.

56. (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

57. (FGV/SUSAM/Assistente Administrativo/2014) As afirmativas a seguir estão baseadas em três dos cinco componentes da função administração, como preconizadas por Fayol. Analise-as e assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

() Planejamento: avalia o futuro e elabora um plano de ação de curto prazo.

() Organização: consolida a estrutura de profissionais, de materiais e de equipamentos para realizar o empreendimento.

() Controle: garante que os planos elaborados e as ordens dadas sejam rigorosamente obedecidos.

As afirmativas são, respectivamente,

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

58. (FGV/AL-BA/Auditor/2014) Dentre as teorias administrativas, uma delas se mostrou inovadora pelo fato de ter trazido à tona a ideia de que o ambiente externo possui influência direta no ambiente organizacional. Com isso, abandonou-se o antigo conceito de que a organização era um ambiente à parte do contexto social e que, apenas um aprimoramento dos processos internos garantiria o sucesso da empresa.

Essa teoria ficou conhecida como

- a) Teoria de Taylor.
- b) Teoria Quântica.
- c) Teoria dos Sistemas.
- d) Teoria Comportamental.
- e) Teoria da Burocracia.

59. (FGV/AL-MT/Administrador/2013) O modelo de Administração identificado com o espírito pragmático e democrático da Teoria Neoclássica, é denominado

- a) contingencial.
- b) burocrático.
- c) científico.
- d) por objetivos.
- e) humanístico.

60. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2008) A teoria da autopoiesis, que tem em Gareth Morgan um excepcional divulgador, reconhece que sistemas podem ser caracterizados como tendo "ambientes", mas insiste em que as

relações com qualquer ambiente são internamente determinadas. Sendo assim:

(A) pode haver incontáveis cadeias de interação entre sistemas e, dentro deles, A ligando-se a B, C, D, E, e assim por diante, não existe qualquer padrão independente de causalidade.

(B) o feedback estratégico tem de ser repensado para testar, validar e modificar as hipóteses incorporadas às estratégias diretamente conectadas aos negócios.

(C) a teoria da autopoiesis pode ser entendida como uma rede de partes separadas, razão pela qual faz sentido dizer que um sistema interage com seu ambiente externo, já que as transações de um sistema com seu ambiente não são transações internas, nem são transações automáticas.

(D) a teoria da autopoiesis é considerada como um esforço de auto-reprodução por um sistema internamente aberto de relações conducentes ao estabelecimento de estratégias e táticas centradas apenas no ambiente que interessa, pois tal ambiente é o desejado pela administração superior porque traz resultados de cunho financeiro.

(E) autores consideram que a teoria da autopoiesis tem uma indesculpável semelhança com a abordagem de sistemas abertos apontada pelo Daniel Katz e Roberto L. Kahn no final da década de 70, por intermédio da obra Psicologia Social das Organizações e, portanto, não merece um tratamento diferenciado.

61. (FGV/TCM-RJ/Auditor/2008) Com relação ao Modelo Contingencial de Administração, é correto afirmar que:

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

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

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

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

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

62. (FGV/BADESC/Analista Administrativo/2010) Assinale a alternativa que apresente uma característica dos sistemas mecânicos organizacionais.

A) Autoridade baseada no conhecimento.

- B) Processo decisório *ad hoc*.
- C) Estrutura definitiva.
- D) Comunicações quase sempre horizontais.
- E) Ambiente instável.

63. (FGV/BADESC/Analista Administrativo/2010) Com relação à teoria contingencial, analise as afirmativas a seguir.

- I. As organizações possuem natureza sistêmica.
- II. Existem princípios universais de administração.
- III. As características ambientais condicionam o ambiente organizacional.

Assinale:

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

64. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) NÃO corresponde a um elemento essencial da administração científica

- a) a padronização de ferramentas.
- b) a administração por iniciativa e incentivo.
- c) a divisão equitativa do trabalho.
- d) a seleção do trabalhador.
- e) o treinamento.

65. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) De acordo com a teoria clássica da administração, as transformações e as permutas são exemplos, nas empresas, das operações

- A) técnicas e administrativas.
- B) técnicas e comerciais.
- C) técnicas e financeiras.
- D) administrativas e comerciais.
- E) administrativas e financeiras.

66. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) Os modelos burocrático e da administração científica cunharam, respectivamente, os conceitos de homem

- A) administrativo e organizacional.
- B) organizacional e administrativo.
- C) econômico e administrativo.
- D) administrativo e econômico.
- E) organizacional e econômico.

67. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) Com relação ao modelo organizacional burocrático, analise as afirmativas a seguir:

I. A precisão na definição de um cargo é uma vantagem da burocracia em função do conhecimento exato dos deveres das pessoas.

II. A rapidez nas decisões é uma vantagem da burocracia, pois todos conhecem o que deve ser feito e por quem as ordens e papéis tramitam por meio de canais preestabelecidos.

III. A redução do atrito entre as pessoas é uma vantagem, pois o funcionário sabe o que é exigido dele e quais os limites entre as suas responsabilidades e a dos outros.

Assinale

- A) se somente a afirmativa I estiver correta.
- B) se somente a afirmativa II estiver correta.
- C) se somente a afirmativa III estiver correta.
- D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- E) se todas as afirmativas estiverem corretas.

68. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) Segundo a teoria clássica, a cada grupo de operações em uma empresa corresponde uma capacidade especial. Cada uma dessas capacidades repousa sobre um conjunto de qualidades. Nesse sentido, dentre as opções a seguir, assinale a única que NÃO corresponde a um desses conjuntos de qualidades.

- A) Cultura geral.
- B) Capacidade política.
- C) Experiência.
- D) Qualidades físicas.
- E) Qualidades morais.

69. (FGV/CODEBA/Administrador/2010) Com relação aos possíveis resultados da aplicação da administração científica, analise as afirmativas a seguir:

I. A administração científica proporciona o aumento da remuneração média dos trabalhadores.

II. A administração científica proporciona o aumento da jornada de trabalho.

III. Pela administração científica, os trabalhadores sentem-se objeto de cuidado especial.

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.

70. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2008) A primeira e mais clara fonte de poder numa organização é a autoridade formal, um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem interage. A legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para a estabilidade das relações de poder; ela aparece quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer. Essa caracterização da legitimidade das relações de poder foi estudada pelo seguinte pensador:

- A) Max Weber.
- B) Robert Dahl.
- C) Karl Marx.
- D) Michel Foucault.
- E) Talcott Parsons.

71. (FGV/Senado Federal/Analista Legislativo - Administração/2008) Frederick M. Taylor concluiu que os executores de tarefas não tinham experiência e conhecimento para planejá-las a fim de tornar o rendimento do trabalho o maior possível. Para preencher essa lacuna surgem os analistas de sistemas, capazes de planejar e delinear as atividades de produção e escritório. Suas características principais são independência em relação à linha de comando, atuação em todos os níveis hierárquicos e áreas de atividades da empresa e, o que é importante, o fato de ocuparem uma parte da organização que lhes é própria, a tecnoestrutura. Sua principal ação consiste em padronizar atividades, produtos e serviços. Com o fim de concretizar o que fazem, pode-se dividir o objeto de atuação dos analistas de sistemas em três áreas:

- * planejamento do produto, programação e controle da qualidade;
- * tempos e movimentos;
- * recrutamento, seleção e treinamento de pessoal.

As funções dessas três áreas são padronizar, respectivamente:

- A) as habilidades dos executores; os processos de trabalho e as habilidades dos executores.
- B) os processos de trabalho em si; as saídas dos processos e as habilidades dos executores.

- C) as habilidades dos executores; os processos de trabalho e as saídas dos processos.
- D) as saídas dos processos; os processos de trabalho em si e as habilidades dos executores.
- E) as saídas dos processos; as habilidades dos executores e os processos de trabalho.

72. (FGV/SAD-PE/Analista de Gestão Administrativa/2009) A ênfase nos grupos informais é característica pioneira:

- A) da administração científica.
- B) da escola das relações humanas.
- C) da teoria clássica da administração.
- D) do modelo burocrático.
- E) da teoria comportamental da administração.

73. (FGV/SAD-PE/Analista de Gestão Administrativa/2009) Assinale a alternativa que apresente corretamente o tipo de homem focado pelas abordagens da Teoria dos Sistemas Abertos e a Perspectiva Sociotécnica das Organizações.

- A) Homem organizacional.
- B) Homem econômico.
- C) Homem social.
- D) Homem funcional.
- E) Homem administrativo.

74. (FGV/SAD-PE/Analista de Gestão Administrativa/2009) De acordo com a Teoria das Contingências, há dois tipos de sistemas organizacionais: mecanicistas e orgânicos. A esse respeito, analise as afirmativas a seguir:

- I. A rigidez é uma característica dos sistemas mecanicistas.
 - II. A previsibilidade é uma característica dos sistemas orgânicos.
 - III. O ambiente estável é uma característica dos sistemas orgânicos.
- Assinale:
- A) se somente a afirmativa I estiver correta.
 - B) se somente a afirmativa II estiver correta.
 - C) se somente a afirmativa III estiver correta.
 - D) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
 - E) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.

75. (FGV/Potigás/Administrador Júnior/2006) Esse princípio parte da ideia de que, num sistema aberto,

podem existir numerosos meios diferentes de se atingir um estado final. Isso contrasta com sistemas mais fechados nos quais os relacionamentos são estruturalmente fixados para produzir padrões específicos de causa e efeito. A que conceito concernente a sistemas abertos se refere o princípio acima?

- A) Equifinalidade.
- B) Diferenciação.
- C) Descentralização.
- D) Externalidade.
- E) Output.

76. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) Henri Fayol identificou seis funções inerentes a uma organização. Assinale a alternativa que apresenta, corretamente, as seis funções:

- a) Recursos humanos, técnica, marketing, contábil, segurança e administrativa.
- b) Financeira, contábil, segurança, marketing, recursos humanos e administrativa.
- c) Técnica, comercial, financeira, contábil, segurança e administrativa.
- d) Técnica, compras, financeira, marketing, recursos humanos e administrativa.

77. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) São conclusões da Experiência de Hawthorne, EXCETO:

- a) Comportamento social dos empregados.
- b) Recompensas e sanções sociais.
- c) O nível de produção é resultante da ação individual do trabalhador.
- d) Ênfase nos aspectos emocionais.

78. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) Fazendo-se uma contextualização da dimensão burocrática Weberiana, sobre as relações impessoais, levando-se em conta a realidade atual é correto afirmar, EXCETO:

- a) Deve prevalecer tanto relações impessoais como pessoais. Se a organização quer humanizar seu capital humano, ela não pode tratar todos os colaboradores com regras impessoais.
- b) Devem ser relações que se caracterizam pela individualidade, sem qualquer interferência ou preferências emocionais somente as relações impessoais existem.

- c) A impessoalidade descrita por Weber não existe na prática em decorrência dos grupos informais que surgem dentro das organizações.
- d) A obediência cega ao cargo e a racionalidade isenta de valores forçam os dirigentes a enxergarem os colaboradores como ingredientes de uma máquina sem sentimentos e emoções.

79. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) São características da abordagem estruturalista, EXCETO:

- a) Abordagem Múltipla das Organizações.
- b) Recompensas Sociais e Materiais.
- c) Abordagem Globalizante das Organizações.
- d) Conceito de *Homem Economicus*.

80. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) Considerando as dimensões burocráticas de acordo com o enfoque Weberiano, é correto afirmar:

I. Divisão do trabalho. São regras gerais escritas, determinando os procedimentos formais, definindo como a organização deve funcionar. Estas atitudes tornam possível a coordenação e garantem a uniformidade e continuidade das atividades, não importando se há rotatividade das pessoas nas funções burocráticas ou não. Impossibilitam também a tomada de decisões arbitrárias e autoritárias.

II. Hierarquia da autoridade. É um instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau, determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo assim a eficiência da organização.

III. Normas e regulamentos. Objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização. As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide. Tudo é regido pela obediência à autoridade superior, donde o comando e a responsabilidade estão claramente estruturados e dimensionados.

IV. Especialização da administração. Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional, qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido. Os meios de produção não pertencem ao burocrata (administrador), estão acima deste.

A sequência correta é:

- a) Apenas as assertivas III e IV estão corretas.
- b) As assertivas I, II, III e IV estão corretas.
- c) Apenas as assertivas I, II e IV estão corretas.

d) Apenas a assertiva IV está correta.

81. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) Assinale a alternativa que apresenta o postulado da Teoria da Administração Científica evidente na afirmação abaixo: "Os empregados para atender os níveis de produção predeterminados devem atender certos requisitos, como a força física, as habilidades manuais, etc. Surge a necessidade de seleção com base nas exigências do cargo. É necessário avaliar as potencialidades dos operários em cada função existente, buscando sempre maior aproveitamento na mão de obra disponível..."

- a) Princípio da exceção.
- b) Seleção científica dos empregados.
- c) Treinamento e desenvolvimento do trabalho especializado.
- d) Cooperação capital trabalho.

82. (IESES/IFT-SC/Magistério - Administração-Gestão/2009) O comportamentalismo ou Behaviorismo consolidou-se como teoria na década de 50, reafirmando a importância do enfoque Humanista na empresa, sobre esta teoria é correto afirmar:

I. Não considera de forma igualmente ingênua a tese defendida pelos humanistas sobre a carência afetiva do emprego que busca na fábrica a extensão do lar.

II. Entende que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e a sua influência na organização.

III. Entende que a organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em quantidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

IV. Entende que as contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos incentivos que oferece aos participantes.

A sequência correta é:

- a) As assertivas I, II, III e IV estão corretas.
- b) Apenas as assertivas I e II estão corretas.
- c) Apenas a assertiva I está INCORRETA.
- d) Apenas as assertivas II e III estão corretas.

83. (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.

84. (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.

85. (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.

86. (IADES/EBSERH/Assistente Administrativo/2013) De acordo com a Teoria Clássica, a divisão do trabalho processa-se de duas maneiras distintas: vertical e horizontal. A divisão do trabalho no sentido horizontal é denominada

- a) departamentalização.
- b) estrutura organizacional.
- c) padronização.
- d) administração científica.
- e) cooperação.

7. Gabarito

1. C	11. A	21. A	31. E	41. D	51. B	61. D	71. D	81. B
2. C	12. C	22. E	32. E	42. A	52. D	62. C	72. B	82. A
3. D	13. B	23. A	33. A	43. E	53. A	63. D	73. D	83. C
4. B	14. C	24. A	34. D	44. D	54. B	64. B	74. A	84. A
5. A	15. B	25. C	35. C	45. D	55. E	65. B	75. A	85. A
6. D	16. D	26. A	36. A	46. A	56. A	66. E	76. C	86. A
7. A	17. A	27. D	37. C	47. D	57. C	67. C	77. C	
8. A	18. D	28. D	38. B	48. D	58. C	68. B	78. B	
9. A	19. C	29. B	39. E	49. E	59. D	69. D	79. D	
10. C	20. C	30. A	40. C	50. B	60. A	70. A	80. D	

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.