

Aula 01 - Somente em PDF

*MP-SC (Auxiliar do Ministério Público)
Noções de Administração - 2022
(Pós-Edital)*

Autor:
Stefan Fantini

30 de Março de 2022

AULA 01 – TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.

Sumário

Teorias da Administração.....	5
1 - Administração Científica.....	5
1.1 - Críticas à Administração Científica	9
1.2 - Fordismo	11
2 - Teoria Clássica da Administração	12
2.1 – Administração Científica x Teoria Clássica	16
2.2 – Críticas à Teoria Clássica.....	18
3 - Teoria das Relações Humanas.....	21
3.1 – Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas	23
3.2 – Críticas à Teoria das Relações Humanas	24
4 - Teoria da Burocracia.....	26
4.1 – Vantagens da Burocracia	30
4.2 – Críticas à Teoria da Burocracia (Disfunções da Burocracia)	31
5 - Teoria Estruturalista	36
5.1 - Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas x Teoria Estruturalista	37
6 - Teoria Neoclássica	38
7 - Teoria Comportamental	43
8 - Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).....	45
9 - Teoria dos Sistemas.....	48
10 - Teoria da Contingência.....	53



10.1 – Críticas à Teoria da Contingência	57
Resumo Estratégico	59
Questões Comentadas	61
Lista de Questões	83
Gabarito	95



Olá, amigos do Estratégia Concursos, tudo bem?

Na aula de hoje, estudaremos o seguinte tópico:

“Teoria geral da Administração”

Preparados? Então vamos em frente! 😊

Um grande abraço,

Stefan Fantini



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



@prof.stefan.fantini

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



YouTube
Stefan Fantini

<https://www.youtube.com/channel/UCptbQWFe4xlyYBcMG-PNNrQ>





t.me/admconcursos



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



TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

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

“OK Stefan, e qual destas teorias é a correta?”

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

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

1 - Administração Científica

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

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

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

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

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





“Estudo dos tempos e movimentos? Como assim, professor?”

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

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

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

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

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

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



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

Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos: Busca-se encontrar a “melhor maneira” de fazer cada atividade, mediante a eliminação de movimentos inúteis e utilização de ferramentas e técnicas para aprimorar a execução da tarefa. Após encontrada esta “melhor maneira”, utiliza-se o estudo dos tempos e movimentos, para se chegar a um “tempo padrão” de cada atividade.

Estudo da fadiga humana: Verificou-se que a fadiga diminuía a eficiência dos trabalhadores (diminuição da produtividade, diminuição da qualidade, perda de tempo, etc.). A Administração Científica busca racionalizar os movimentos, eliminando os que produzem fadiga e os que não estão relacionados diretamente com a tarefa executada pelo operário.

Divisão do trabalho e especialização do operário: Os resultados do estudo de tempos e movimentos foram a divisão do trabalho e a especialização do operário, com o intuito de elevar a produtividade individual.

Voltemos ao nosso exemplo da hamburgueria. Imagine se ao invés de cada cozinheiro ter de fazer o hambúrguer inteiro, cada um se especializasse em uma atividade. Por exemplo, um cozinheiro apenas fritar os hambúrgueres, o outro apenas cortar o pão, o outro apenas montar os lanches, etc. Isso aumentaria a produtividade dos cozinheiros. Além disso, seria muito mais fácil “treinar” cada funcionário para desempenhar uma função específica.

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

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

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

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

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



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

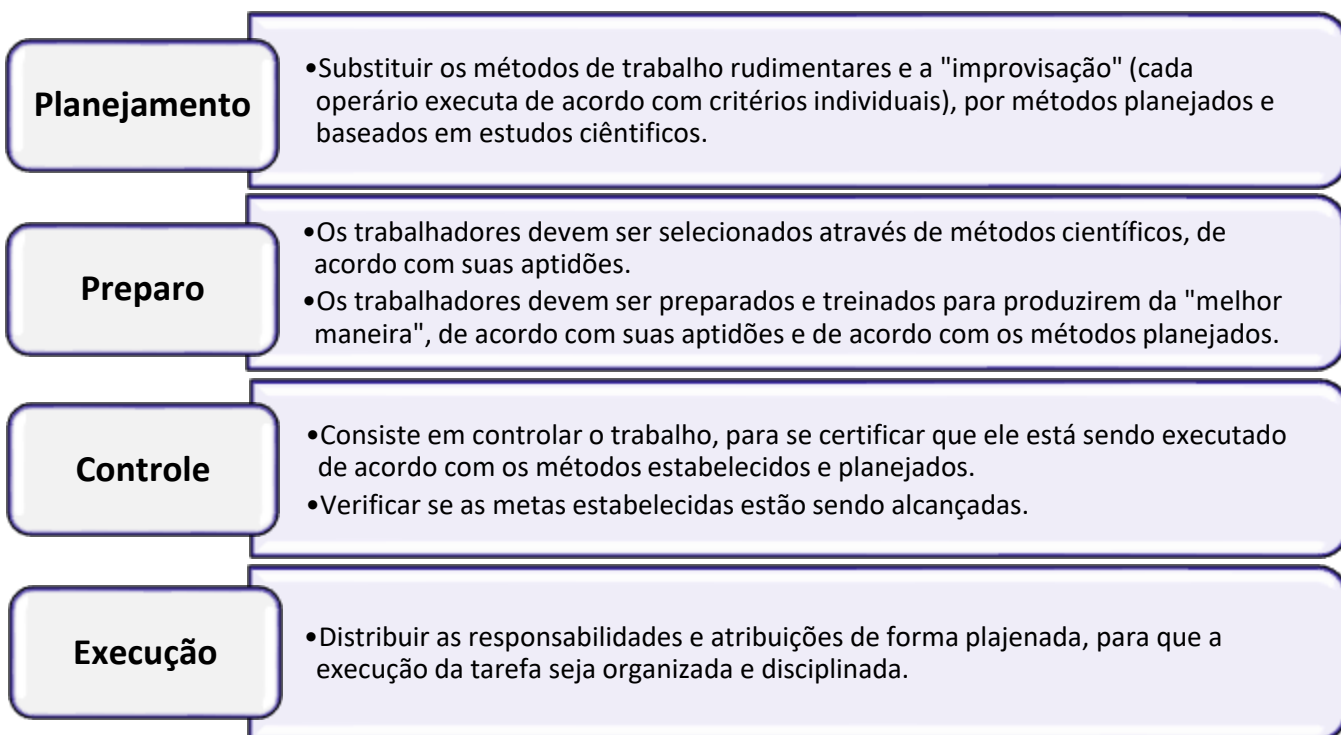
Supervisão funcional: Taylor era contra a centralização da autoridade. Para ele, deveriam existir diversos supervisores, cada um especializado em determinada área. Portanto, os operários estariam **subordinados a diversos supervisores**. O operário deve receber orientação e ordens diárias de vários supervisores,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

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

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

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

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



1.1 - Críticas à Administração Científica

É inegável que o trabalho de Taylor foi um avanço, sendo Taylor considerado, inclusive, o fundador da moderna Teoria Geral da Administração (TGA). Contudo, a escola de Administração Científica de Taylor sofreu muitas **críticas**. Vejamos, de acordo com Chiavenato, algumas delas²:

Mecanicismo da Administração Científica: Era dada pouca atenção ao funcionário. A administração científica dava ênfase nas tarefas e nos fatores relacionados aos cargos e às funções. A organização funcionava como uma “**máquina**”, ou como um “arranjo rígido e estático de peças”. Os **funcionários eram visto como “peças”** (ou como máquinas) que deveriam trabalhar com o máximo de eficiência possível.

A Administração Científica não se preocupava com as condições de trabalho do operário. O operário era explorado ao máximo. Portanto, aquele princípio da “máxima prosperidade ao empregado aliada à máxima prosperidade ao patrão” não se sustentava.

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

Visão microscópica do homem: A Administração Científica ignora que o trabalhador é um ser humano e social. O homem era visto como algo “pequeno”, como uma mera peça que move a máquina. Com base na visão de que o homem é preguiçoso e ineficiente, Taylor ressalta a necessidade obrigatória de padronização de métodos, instrumentos, etc. O trabalhador deve apenas obedecer a ordens.

Ausência de comprovação científica: Pois é, meu amigo! O objetivo era substituir os métodos rudimentares por métodos científicos. Contudo, a escola de Taylor é bastante criticada por não apresentar comprovações científicas de seus métodos e princípios. Os métodos da Administração Científica são baseados em dados concretos e singulares, obtidos durante a análise de tempos e movimentos (observa-se apenas “como” o operário faz, e não “por que” ele faz aquilo).

Abordagem incompleta da organização: A organização era vista de forma segmentada (não era considerada toda a “complexidade” da organização). Não eram levados em conta, por exemplo, os aspectos informais da organização e nem os aspectos humanos. Observavam-se, **apenas, os aspectos formais**.

Limitação do campo de aplicação: O campo de atuação da Administração Científica era apenas o “chão de fábrica”. Não eram considerados os demais aspectos da organização

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



(aspectos financeiros, comerciais, etc.). Além disso, não eram considerados outros tipos de organização (os estudos se limitavam às fábricas).

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

Abordagem de sistema fechado: A Administração Científica visualiza apenas aquilo que acontece dentro da organização. Não eram levados em consideração aspectos do ambiente externo (ambiente em que a organização está inserida). A Administração Científica é incapaz de compreender as relações e influências entre o ambiente externo e a organização.



Organização Racional do Trabalho (ORT)

Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos

Estudo da fadiga humana

Desenho de cargos e de tarefas

Incentivos salariais e prêmios de produção

Conceito de *homo economicus*

Condições ambientais de trabalho

Padronização de métodos e máquinas

Supervisão funcional

Críticas à Administração Científica

Mecanicismo da Administração Científica

Superespecialização do operário

Visão microscópica do homem

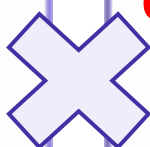
Ausência de comprovação científica

Abordagem incompleta da organização

Limitação do campo de aplicação

Abordagem prescritiva e normativa

Abordagem de sistema fechado



1.2 - Fordismo

De início, é importante que você saiba que o Fordismo não foi uma Teoria, e sim um “modelo de produção”, baseado nas ideias de Taylor.

O engenheiro Henry Ford, fundador da Ford Motor Co., alinhado às ideias de Taylor, promoveu a grande novidade do século XX: a **produção em massa**. Ele inovou o método de trabalho, ou seja: produzir o maior número de produtos, com máxima qualidade e padronização, e menor custo possível.

Ford também trouxe outras novidades. Em 1914 ele estabeleceu o salário mínimo de 5 dólares por dia com uma jornada de 8 horas diárias (naquela época, as pessoas trabalhavam de 10 a 12 horas por dia), e repartiu com seus funcionários uma parte do controle acionário da empresa.

Henry Ford adotou **três princípios** básicos:

Princípio da intensificação: Consiste em **reduzir o tempo de produção**, mediante a maximização e utilização imediata dos equipamentos e matérias-primas, bem como a **rápida colocação dos produtos no mercado** de consumo.

Princípio da economicidade: Trata-se de **reduzir** ao mínimo possível o **volume do estoque** de matéria-prima. Assim, o carro (produto final) seria vendido, e o dinheiro entraria no caixa da empresa, antes mesmo de a empresa ter de pagar ao fornecedor a matéria-prima utilizada, e antes mesmo de a empresa ter de pagar o salário dos funcionários. Para Ford, a produção deve ser tão rápida que “o minério sai da mina no sábado e é entregue ao consumidor sob a forma de carro na terça-feira à tarde”.

Princípio da produtividade: Consiste em aumentar a capacidade de produção de cada operário (trabalhar mais, no mesmo período de tempo), através da **especialização das tarefas** e por meio da **linha de montagem**.

Os funcionários eram especialistas naquilo que faziam. Por exemplo: um funcionário apenas montava a porta direita, o outro apenas colocava os pneus no carro, o outro era responsável por instalar os vidros, etc. Essa especialização era fundamental para o bom funcionamento da linha de montagem.

Vale destacar que Ford foi o pioneiro na **linha de montagem móvel**, através do uso de esteiras. Assim, era o produto que ia até o operário. Isso reduziu drasticamente o tempo de produção.





(CESPE – FUB – Administrador - 2018)

Estudar sistematicamente o tempo para a execução de tarefas na linha de produção como estratégia para promover a eficiência do trabalho é uma característica da escola da administração científica.

Comentários:

Perfeito! A assertiva trouxe a ideia do “estudo de tempos e movimentos”, realizado pela Administração Científica.

Gabarito: correta.

(CESPE – IPHAN – Analista - 2018)

A administração científica elege uma única forma de se executar uma tarefa, com o intuito de que a especificação seja o meio ideal para maximização de eficiência.

Comentários:

Isso mesmo! De fato, a Administração Científica elege uma única forma (a melhor maneira) de se executar uma tarefa (the best way to do), com o objetivo de maximizar a eficiência.

Gabarito: correta.

2 - Teoria Clássica da Administração

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

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



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

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

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

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

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

Técnicas: Relacionadas à produção de bens e serviços.

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

Financeiras: Relacionadas à captação e gerenciamento de recursos financeiros.

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

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

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

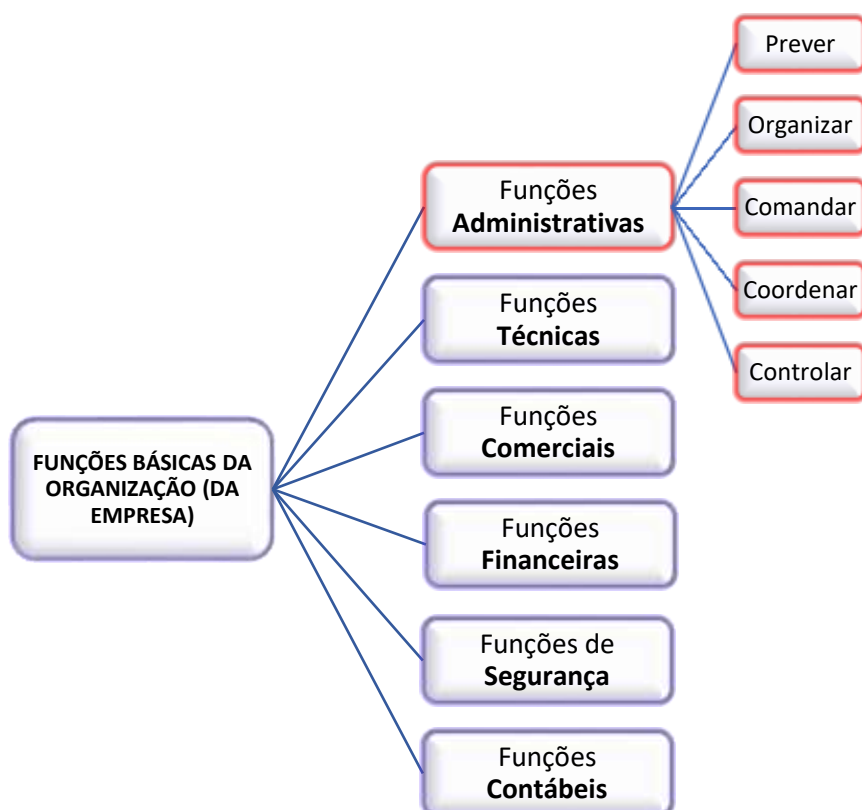
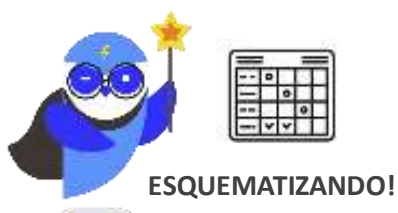
Tendo em vista que esta última função da organização (função administrativa) é a responsável por coordenar e sincronizar todas as outras funções, Fayol se preocupou em definir quais eram as funções do Administrador. Nesse sentido, de acordo com Fayol³, o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas** (funções do administrador): **Prever**, **Organizar**, **Comandar**, **Coordenar** e **Controlar** (mnemônico: **POC³** – “póqui3”).

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



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

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



Fayol definiu, ainda, os Princípios Gerais da administração. Para ele os princípios são universais e maleáveis (ou seja, devem adaptar-se a qualquer lugar, tempo ou situação). Segundo Fayol⁴, os **14 Princípios Gerais da Administração** são:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



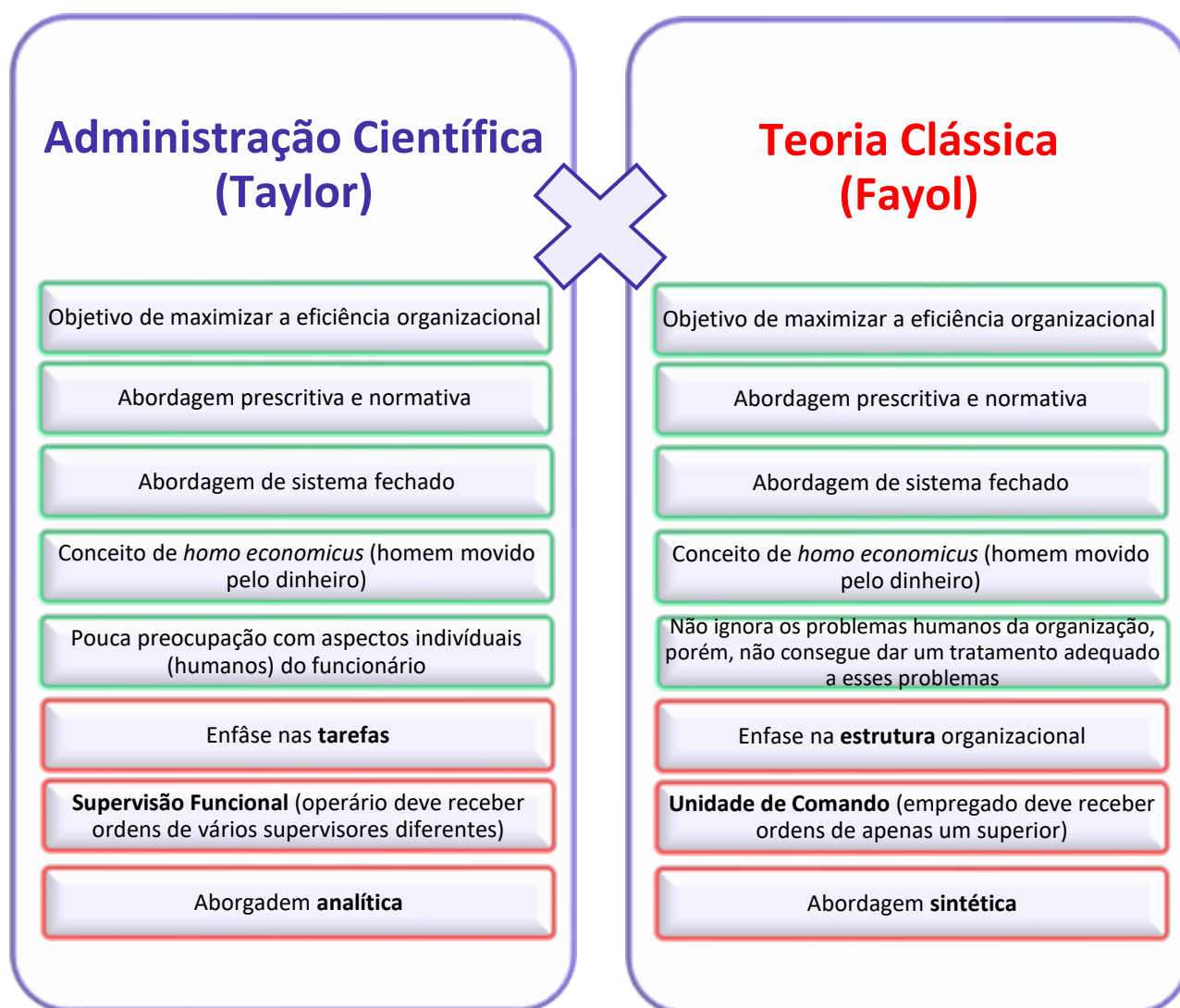
Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.

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

Devido à esta ênfase dada à estrutura organizacional, Fayol destacava a importância de uma **estrutura organizacional linear**, ou seja, onde a hierarquia é verticalizada e as ordens são dadas de cima para baixo (este tipo de estrutura linear está em perfeita simetria com alguns dos princípios que acabamos de estudar, como: centralização, unidade de direção, unidade de comando e autoridade).

2.1 – Administração Científica x Teoria Clássica

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





Vou deixar aqui **três dicas preciosas para memorização**:

a) A primeira, é para que você não confunda a **ênfase dada por Taylor e a ênfase dada por Fayol**:

Taylor = Tarefas = "**Tayrefas**"

Fayol = Estrutura = "**Faytrura**" (pense em "fratura")

b) A segunda, é para que você nunca confunda entre a **abordagem de Taylor e de Fayol**:

Imagine que você chega à porta de uma "balada" em Belo Horizonte (MG) e o segurança (mineiro) te pergunta: Seu nome "**tá ai na lista**?". Pois, se estiver, você irá entrar "**fácin**". ("fácin" é como, normalmente, os mineiros abreviam a palavra "facinho", que significa "muito fácil")

Portanto:

Taylor = **analítico** = "**Taynálista**" (pense: "taí na lista")

Fayol = **sintético** = "**FaSin**" (leia-se: "fácin")

Seu nome **Taynálista**? Se estiver, você irá entrar "**FaSin**".

c) "De quebra", segue uma terceira dica:

Administração cien**T**ífica = **Taylor**

Teoria c**L**ássica = Fayol**L**

Tenho certeza de que você nunca mais irá confundir esses conceitos! 😊



2.2 – Críticas à Teoria Clássica

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

Contudo, mostra-se **rígida e inflexível** em algumas situações. Vejamos as principais **críticas** à Teoria Clássica da Administração, segundo Chiavenato⁵:

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

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

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

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

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

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

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





(FGV – Prefeitura de Salvador-BA – Técnico de Nível Superior - 2017)

As opções a seguir indicam as funções básicas de uma empresa, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Funções técnicas.
- c) Funções de segurança.
- c) Funções determinísticas.
- d) Funções contábeis.
- e) Funções financeiras.

Comentários:

Fayol destacou seis funções básicas que toda organização apresenta: **Técnicas**, Comerciais, **Financeiras**, **Segurança**, **Contábeis**, e Administrativas.

O gabarito é a letra C.

(CESPE – FUB – Administrador - 2018)

A abordagem clássica da administração elegia como foco de seus estudos a organização informal.

Comentários:

Pelo contrário! A abordagem clássica da administração não leva em consideração a organização informal. Seu foco está na **organização formal**.

Gabarito: errada.

(SELECON – Prefeitura de Cuiabá-MT – Técnico Nível Superior - 2018)

Na abordagem clássica da administração dois teóricos se destacaram. Um deles, sintético, partiu da ênfase na estrutura, criando a teoria clássica. O outro, analítico, dando ênfase às tarefas, criou a administração científica. Trata-se, respectivamente, de:

- a) Taylor e Fayol
- b) Gilbreth e Ford



- c) Fayol e Taylor
- d) Ford e Gilbreth

Comentários:

Aposto que você lembrou das “Tayrefas”, das “Faytruras” e do “segurança mineiro”, certo? (risos)

Taylor tinha uma abordagem **analítica** e dava ênfase nas **tarefas**.

Fayol, por sua vez, partiu de uma abordagem **sintética**, dando ênfase nas **estruturas**.

O gabarito é a letra C.

(FGV – CODEBA – Analista Portuário - 2016)

As opções a seguir apresentam os elementos das funções administrativas das empresas, conforme descrito pela teoria clássica da administração, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Prever
- c) Organizar
- c) Contratar
- d) Comandar
- e) Controlar

Comentários:

Segundo Fayol, o processo administrativo é composto pelas seguintes **funções administrativas** (funções do administrador): **Prever**, **Organizar**, **Comandar**, **Coordenar** e **Controlar** (mnemônico: POC3 – “póqui3”).

O gabarito é a letra C.



3 - Teoria das Relações Humanas

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



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

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

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

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

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

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

Continuando...

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

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



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

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

Algumas conclusões foram retiradas da experiência da Hawthorne. Tais conclusões são as bases da Teoria das Relações Humanas e foram responsáveis por possibilitarem o delineamento de seus princípios. As **conclusões foram** as seguintes⁶:

O nível de produção é resultado da integração social: a produtividade dos empregados está relacionada a como esses empregados estão integrados socialmente, às normas sociais, bem como às expectativas dos empregados (e não simplesmente pela capacidade física e fisiológica, individual de cada empregado, conforme defendia a Teoria Clássica). **Quanto maior a integração social, maior a produtividade.**

Comportamento social dos empregados: os empregados não agem isoladamente. O comportamento do empregado se dá de acordo com o comportamento do grupo no qual ele está inserido. Ele age como membro de um grupo. Por exemplo: se o grupo entende que é melhor manter tudo como está, o empregado também resistirá a qualquer mudança, pois não quer se afastar do grupo.

A organização também possui grupos informais: Diferentemente dos Clássicos (que se preocupavam apenas com a organização formal), a Teoria das Relações Humanas passou a visualizar uma organização composta por grupos **informais***.

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

Relações Humanas: os empregados participam de grupos sociais dentro da organização e estão em constante interação social. Cada indivíduo tem uma personalidade direfente que acaba influenciando o comportamento de outros indivíduos do grupo a que pertence. O adminsitrador deve compreender essas relações sociais no intuito de buscar os melhores resultados, por parte de cada subordinado.

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

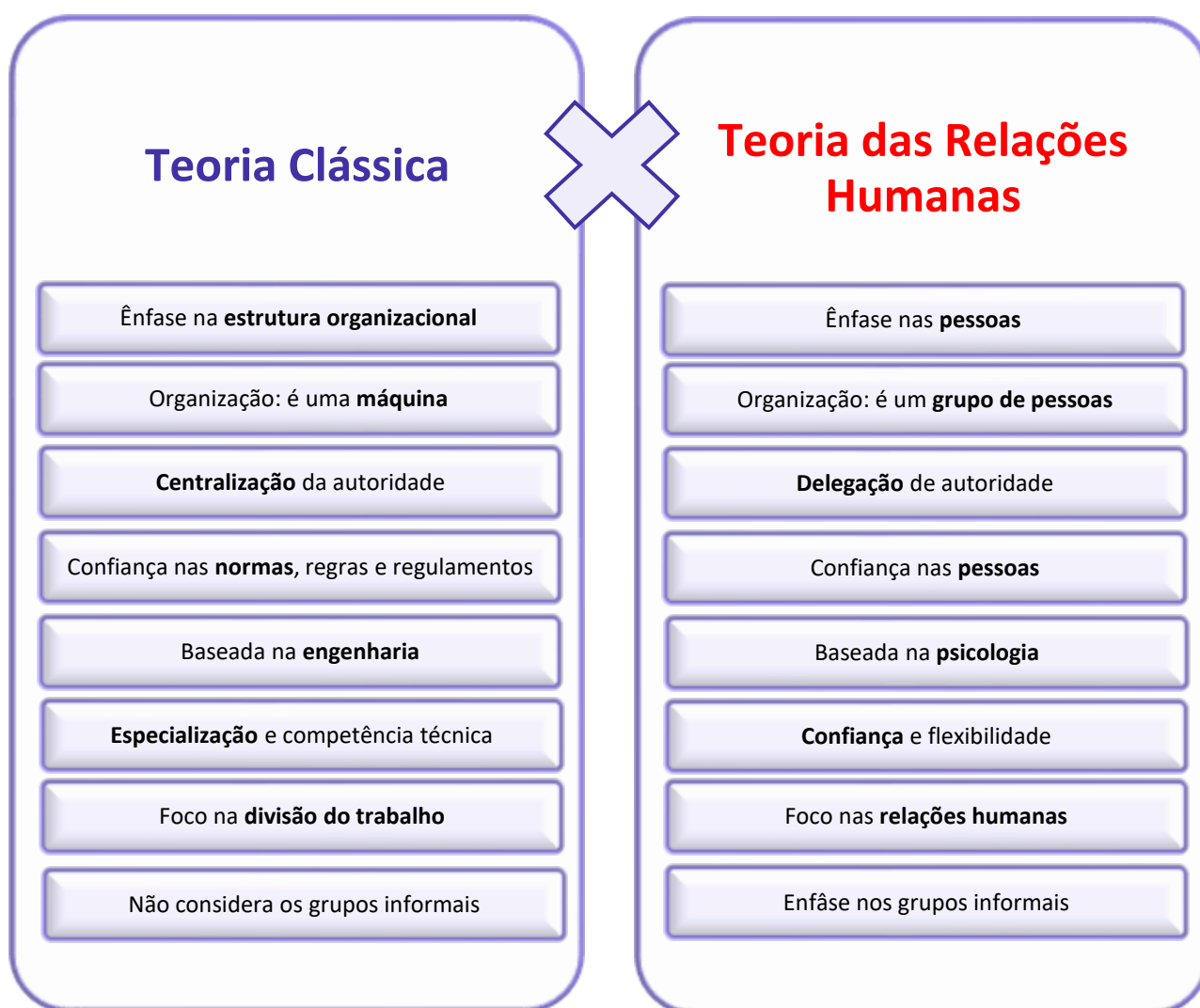


A importância do conteúdo (das tarefas) do cargo: Aquela extrema especialização (defendida pela Teoria Clássica) tornava o trabalho maçante e cansativo, o que fazia com que os funcionários não trabalhassem da maneira mais eficiente e produtiva. Portanto, foi observado que **trabalhos menos repetitivos**,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

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

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

3.1 – Teoria Clássica x Teoria das Relações Humanas



3.2 – Críticas à Teoria das Relações Humanas

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

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

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

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

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

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

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

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





(FCC – ALESE – Analista Legislativo - 2018)

A Teoria de Administração que enfatiza a influência da liderança informal sobre o comportamento das pessoas é a

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

Comentários:

A teoria que dá ênfase aos **grupos informais**, buscando entender como o comportamento humano é influenciado por esses grupos e como os **aspectos psicológicos** e a **interação social** entre as pessoas afetam a produtividade, é a Teoria das Relações Humanas.

O gabarito é a letra A.

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

A teoria das relações humanas foi pioneira ao considerar, na administração das organizações, a importância da integração social dos empregados, a importância do conteúdo do cargo para os trabalhadores e a atenção a formas de recompensas não materiais.

Comentários:

A Teoria das Relações Humanas destaca que o nível de produtividade é resultado da **integração social** dos funcionários.

Destaca, também, a importância do **conteúdo** (das tarefas) do cargo. Nesse sentido, foi observado que trabalhos menos repetitivos, com natureza e “conteúdos” melhores, influenciavam a “moral” do trabalhador, fazendo com que ele obtivesse melhores resultados.

Outro ponto trazido pela assertiva se relaciona ao conceito de **homem social**. Para a Teoria das Relações Humanas a motivação econômica é secundária, de modo que as pessoas são motivadas e



movidas por outros aspectos (**recompensas não materiais**), tais como: aprovação social, reconhecimento, recompensas simbólicas.

Gabarito: correta.

4 - Teoria da Burocracia

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

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



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

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

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

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

A busca pela racionalidade no tratamento dos empregados.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



O modelo de administração burocrático, idealizado por Max Weber, apoia-se em práticas baseadas na **dominação** (autoridade) **racional-legal**.



Para Max Weber o **poder** é do tipo absoluto, traduzindo-se na “possibilidade de que uma pessoa ou número de pessoas realizem a sua própria vontade numa ação comum, mesmo contra a resistência de outros que participam na ação”⁷. Em outras palavras, o **poder deve ser obedecido mesmo contra a vontade**.

Se, por um lado, o poder apoia-se na ideia de dar ordens e ser obedecido (mesmo contra a vontade), a dominação é diferente. Segundo Weber, quando este poder é combinado com **legitimidade**, surge o conceito de **dominação**.



“Mas Stefan, o que é legitimidade?”

A legitimidade é a **aceitação** e o **reconhecimento** da autoridade (do poder) de um governante.

Pode-se dizer, então, que **dominação** é o **exercício do poder** pelos dominadores (governantes) através da **aceitação** (e não da coerção) por parte dos dominados (indivíduos governados).

Weber classificou a dominação em 03 tipos: tradicional, carismática e racional-legal.



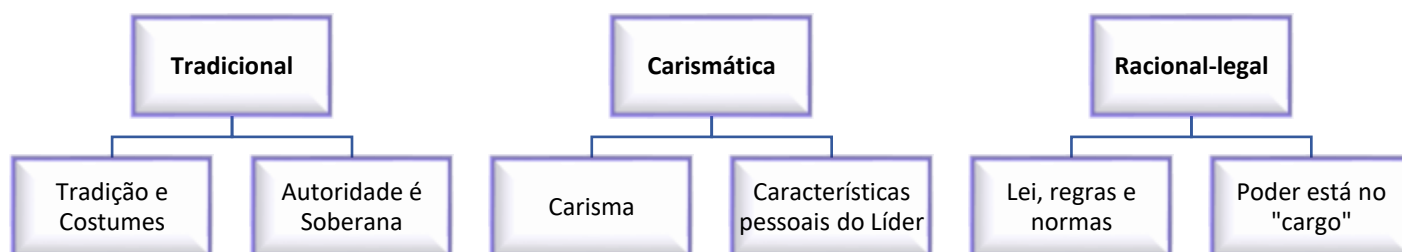
⁷ (Weber, 2005)

Dominação Tradicional: É baseada na **tradição** e nos **costumes** enraizados na sociedade. Neste tipo de dominação a tradição é considerada como uma espécie de “santidade”. O senhor ordena, com discricionariedade e arbitrariedade, e os súditos o obedecem. O detentor da autoridade é **soberano**. É o tipo de dominação exercida, por exemplo, nos **Estados Absolutistas**.

Dominação Carismática: Como o próprio nome já diz, é um tipo de dominação baseada no **carisma**. A dominação carismática decorre das **características pessoais** do líder, que é seguido em virtude de suas **qualidades extraordinárias**. As pessoas o veem como um tipo de **herói**, o qual possui características excepcionais que o tornam apto a liderar seus “súditos”. É baseada na **confiança**, na **lealdade** e na emoção. Não é racional. Pelo fato do **poder** não estar apoiado em normas legais/racionais, as pessoas (que concedem o poder ao líder) **podem retirá-lo do líder a qualquer momento**.

Dominação Racional-legal: Também conhecida como dominação burocrática, esse tipo de dominação decorre da **lei**, ou seja, da **legalidade das normas**. O poder (ou autoridade) está fundamentado em leis que estabelecem os direitos e os deveres dos integrantes de uma sociedade (ou de uma organização). O poder, e a relação de obediência, não decorrem da “tradição” (dominação tradicional) e nem dos aspectos pessoais de uma pessoa (dominação carismática), mas sim das leis ou das normas. As pessoas obedecem porque as normas assim determinam. Suas características são as **regras** e a **disciplina**.

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



4.1 – Vantagens da Burocracia

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

Racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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



É muito importante que você não confunda **burocracia**, com as **disfunções da burocracia**.

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

Se pararmos para pensar, um modelo PURO e IDEAL de burocracia faz todo o sentido.



“Como assim, Stefan?”

Imagine que a empresa tenha todos (repito, TODOS) os processos padronizados. Imagine que o funcionário desempenhe suas funções de forma totalmente impessoal, e conheça todos os processos como a “palma de sua mão”. O quão rápido e uniforme seriam as tomadas de decisão? Penso que bastante rápidas e muito uniformes!

Imagine, agora, que todas as contratações e todas as promoções fossem realizadas estritamente por critérios técnicos e por meritocracia. A empresa seria composta apenas de funcionários com um nível altíssimo de excelência! Não é mesmo? Pois é. Infelizmente, na prática, não é assim que acontece.

Na verdade, a realidade é que não há como “mapear” e padronizar TODOS os processos. As normas e regulamentos não são capazes de abranger todos os casos. Assim, quando surge um problema “diferente”, o funcionário fica de “mãos atadas”, pois, devido à rigidez do modelo



burocrático, este funcionário não tem autonomia (e nem criatividade) para lidar com esse “novo problema”. Ele fica, inclusive, com “medo” de arriscar e tomar uma decisão.

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

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

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

Dificuldade em aceitar mudanças: Se você já trabalhou em uma empresa onde havia algum funcionário “velho de casa”, sabe bem do que estou falando. Quando a empresa pretende implantar um novo procedimento, esse funcionário “velho de casa” não reage bem, pois fica extremamente inseguro. Afinal, ele aprendeu de um jeito, faz da mesma forma há anos, e é especialista em fazer exatamente daquele jeito.

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

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

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

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

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

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



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

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

Conflitos e dificuldade no atendimento a clientes: os funcionários, no modelo burocrático, tornavam-se cada vez mais especialistas naquilo que faziam, preocupando-se demasiadamente com normas, papeladas, processos e procedimentos, e esquecendo-se do principal: o cliente. Portanto, seu foco é dentro da organização, e não o cliente. Além disso, a padronização do atendimento deixava os clientes nervosos e os levavam a fazer reclamações. Assim, os funcionários sentiam-se ameaçados e isso causava um conflito entre clientes e funcionários da organização.



PEGADINHA!

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

Só pense nos “problemas” da burocracia, quando a banca falar em “**disfunções**”, “**críticas**”, “**problemas**” ou “**dilemas**”.

Se a banca falar em **características** da burocracia, pense “**nos ideais**” defendidos por Weber.





ESQUEMATIZANDO!



CARACTERÍSTICAS da Burocracia

Legalidade das normas e regulamentos
(formalismo)

Formalidade nas comunicações (formalismo)

Racionalidade e Divisão do trabalho

Impessoalidade

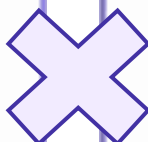
Hierarquia funcional

Padronização e Previsibilidade

Meritocracia e Competência Técnica

Especialização

Profissionalização



DISFUNÇÕES da Burocracia

Excesso de formalismo

Modelo autorreferido

Excesso de Rigidez

Dificuldade em aceitar mudanças

Resultados ficam em segundo plano (devido ao
controle excessivo sobre processos e normas)

Despersonalização do relacionamento (devido ao
excesso de impessoalidade)

Categorização como base do processo decisório
(causando "decisões inadequadas")

Lentidão no processo de tomada de decisões
(devido à Centralização das decisões)

Internalização das regras e Apego extremo às
normas

Perda da visão "macro"

Excesso de conformidade às rotinas e aos
procedimentos

Exibição de sinais de autoridade

Conflitos e dificuldade no atendimento a
cidadãos



(CESPE – PGE-PE - 2019)

Segundo Weber, as características fundamentais de uma burocracia ideal incluem a divisão do trabalho, a flexibilidade organizacional e a previsibilidade do funcionamento.

Comentários:

De fato, a divisão do trabalho e a previsibilidade do funcionamento são características da burocracia. Contudo, “flexibilidade organizacional” não é uma característica do modelo burocrático. O modelo burocrático é caracterizado pela rigidez dos processos. Não é um modelo flexível. Trata-se de um modelo baseado no formalismo.

Gabarito: errada.

(CESPE – STJ – Analista Judiciário - 2018)

São princípios inerentes à administração pública burocrática: a impessoalidade, o formalismo e a hierarquia funcional.

Comentários:

É isso mesmo! A assertiva arrolou alguns dos princípios inerentes à Administração Burocrática.

Gabarito: correta.

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

O modelo burocrático teve papel fundamental na Administração Pública, estando até a atualidade presente em diversas instituições brasileiras.

Sobre o modelo burocrático, tem-se o entendimento de que ele foi idealizado a partir dos tipos ideais de dominação legítima, propostos por Max Weber, estando relacionado com a dominação

- a) tradicional.
- b) carismática.
- d) personalista-mecânica.
- d) patrimonialista.



e) racional-legal.

Comentários:

O modelo burocrático relaciona-se com a dominação **racional-legal**.

O gabarito é a letra E.

5 - Teoria Estruturalista

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

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

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

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

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

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

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



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

Chiavenato sintetiza muito bem ao dizer que essa abordagem múltipla utilizada pela Teoria Estruturalista envolve⁹:

- Tanto a organização **formal** como a **informal**.
- Incentivos mistos: tanto as **recompensas salariais e materiais** como as **sociais e simbólicas**.
- Todos os **diferentes níveis hierárquicos** de uma organização.
- Todos os **diferentes tipos de organizações**.
- A análise **intraorganizacional** e a **interorganizacional (meio externo)**.

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



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





(CESPE – INPI – Analista de Planejamento)

A teoria estruturalista das organizações constituiu-se a partir do aprofundamento dos aspectos formais da Escola Clássica, da teoria burocrática de Max Weber e da negação das contribuições da Escola das Relações Humanas.

Comentários:

Nada disso. Conforme vimos, a teoria estruturalista não nega as contribuições da Teoria das Relações Humanas. Pelo contrário! Ela tem por objetivo promover a **interdisciplinaridade** entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, inspirando-se ainda na abordagem burocrática de Max Weber. O objetivo foi de sintetizar tudo em uma única Teoria.

Gabarito: errada.

(CESPE – MTE – Administrador)

A teoria estruturalista contempla uma abordagem múltipla, envolvendo tanto a organização formal como a organização informal.

Comentários:

Isso mesmo. A Teoria Estruturalista aborda ambas as organizações (**formal e informal**).

Gabarito: correta.

6 - Teoria Neoclássica

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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



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

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

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

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

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

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

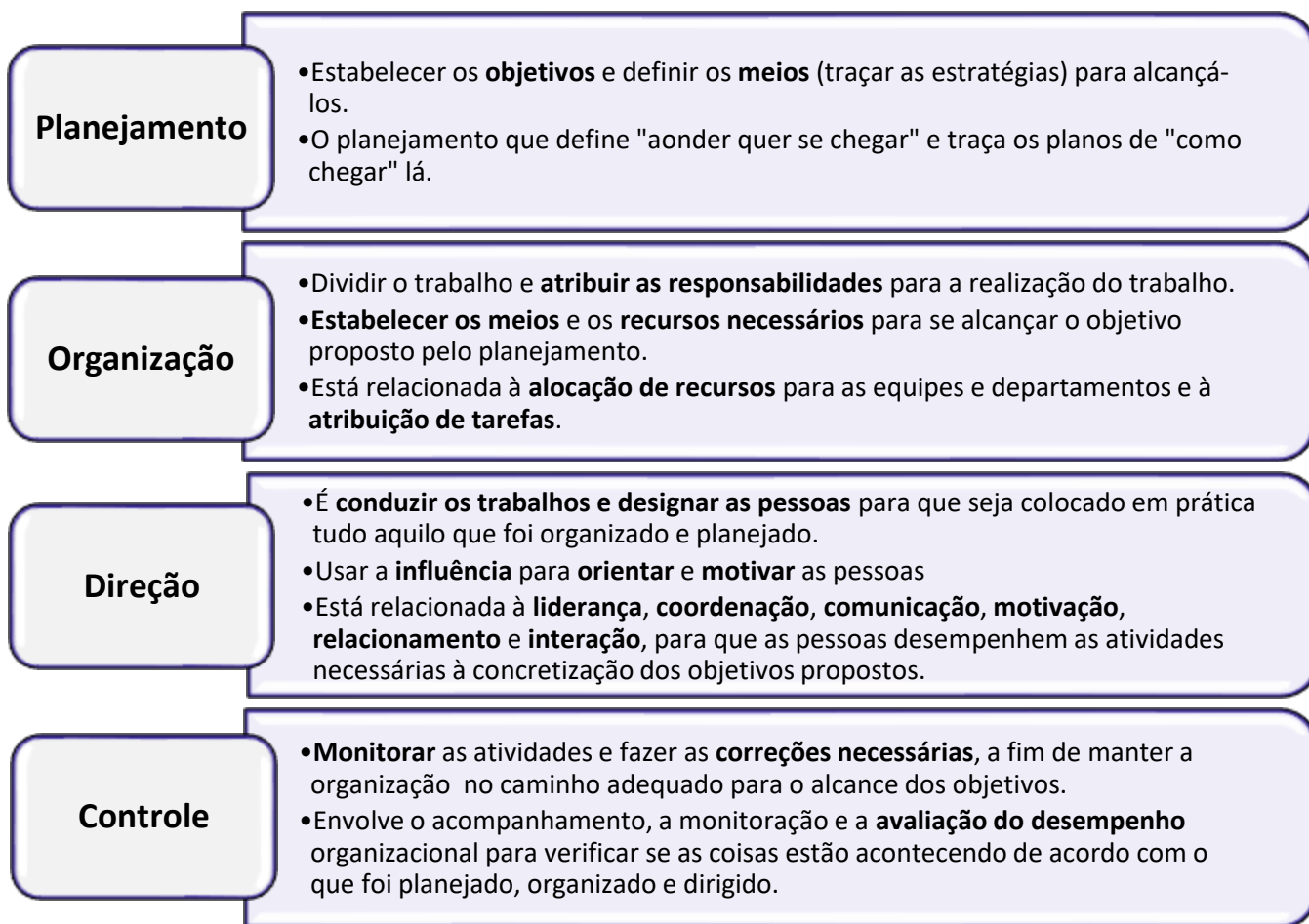
Quanto menor a amplitude de controle (menos subordinados sob supervisão), maior serão os níveis hierárquicos (logo, a estrutura organizacional será mais “alta”, mais “verticalizada”).

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

Você deve lembrar-se que, de acordo com a Teoria Clássica (Fayol), o **processo administrativo** é composto pelas seguintes **funções administrativas** (funções do administrador): **P**rever, **O**rganizar, **C**omandar, **C**oordenar e **C**ontrolar (mnemônico: **POC³** – “póqui3”).

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





As funções administrativas propostas pela Teoria Neoclássica são universalmente aceitas. O processo administrativo neoclássico é o fundamento da administração moderna.

Contudo, a Teoria Neoclássica sofre **críticas** por se mostrar **bastante conservadora**, face ao mundo organizacional complexo e em constante mudança, em especial por propor a existência de princípios da administração "universais" (como fez Fayol), que tornam as funções administrativas rígidas e invariáveis.



(IF-PA – IF-PA – 2019)

De acordo com a abordagem neoclássica da administração, a gestão de um processo administrativo percorre, naturalmente, as quatro funções básicas do administrador, universalmente aceitas - planejamento, organização, direção e controle. Associe cada uma dessas



funções às definições apresentadas a seguir e indique a sequência que completa CORRETAMENTE as frases abaixo.

_____ é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados;

_____ é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados;

_____ é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar;

_____ é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado.

a) Planejamento, Organização, Direção, Controle.

b) Controle, Direção, Organização, Planejamento.

c) Planejamento, Controle, Direção, Organização.

d) Direção, Controle, Planejamento, Organização.

e) Organização, Controle, Direção, Planejamento.

Comentários:

Mais uma excelente questão para sedimentarmos o conhecimento. Vamos às assertivas.

1 - “Direção é a função administrativa que orienta e indica o comportamento dos indivíduos no sentido dos objetivos a serem alcançados”

Veja as palavras-chave: “**orientar**”, “**indicar** o comportamento”. É a direção que **conduz os trabalhos** no sentido de alcançar os objetivos propostos.

2 - “Controle é a função administrativa que busca assegurar se os objetivos pretendidos realmente foram alcançados”

A função controle é responsável por monitorar as atividades, a fim de manter a organização no caminho adequado para assegurar o alcance dos objetivos.

3 - “Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a alcançar”

Estabelecer os **objetivos** e definir os **meios** (o que se deve fazer) para alcançá-los, está relacionado à função de planejamento.



4 - “Organização é a função administrativa que consiste no agrupamento das atividades necessárias para realizar aquilo que foi planejado”

A função organização relaciona-se à **divisão do trabalho**, atribuição de responsabilidades e atividades. É ela que agrupa as atividades e **estabelece os meios e recursos necessários** para se alcançar os objetivos. Relaciona-se, também, à **alocação dos recursos**.

O gabarito é a letra D.

(IF-MT – IF-MT – Tecnólogo - 2014)

A organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientado para o objetivo econômico de produzir bens e serviços. Os princípios fundamentais da organização formal são:

- a) Cultura, divisão de trabalho, controle e amplitude administrativa.
- b) Autoridade, disciplina, liderança e controle.
- c) Divisão de trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa.
- d) Responsabilidade, controle, liderança e amplitude administrativa.

Comentários:

Os princípios fundamentais da organização formal propostos pela Teoria Neoclássica são: **divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa**.

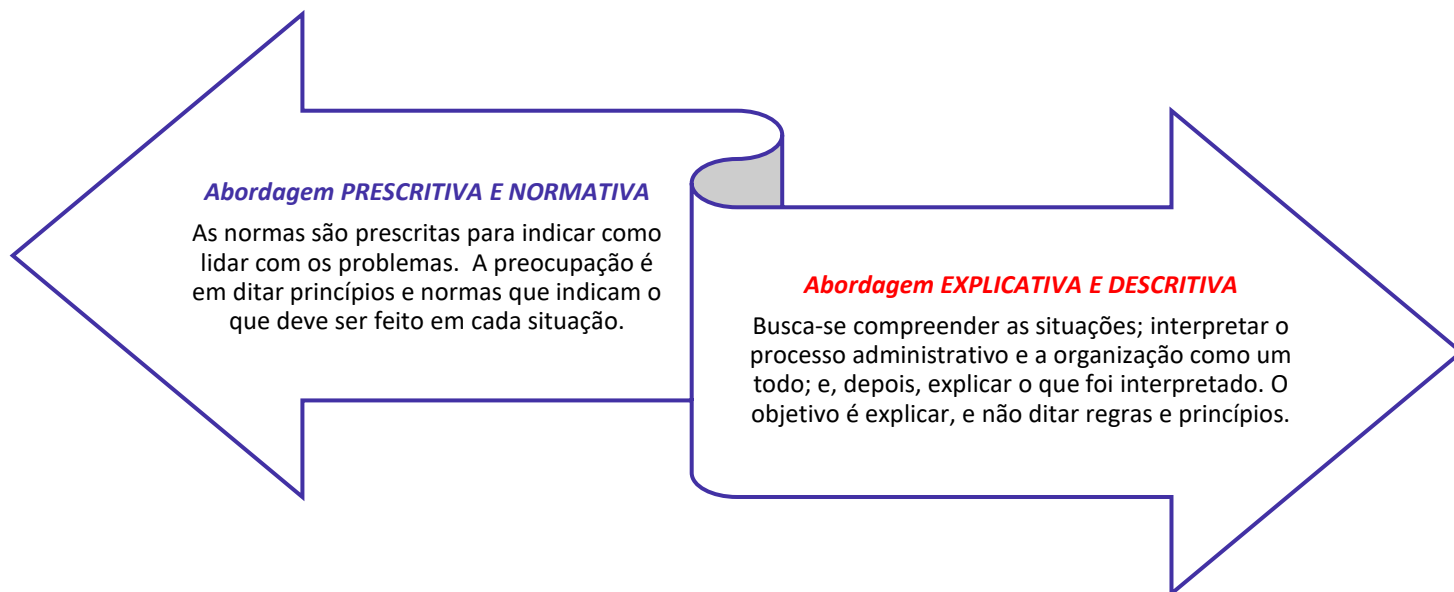
O gabarito é a letra C.

7 - Teoria Comportamental

A **Teoria Comportamental**, também chamada de **Teoria Behaviorista**, teve seu início com Hebert Alexander **Simon**.

A Teoria Comportamental deixa de lado aquelas abordagens **normativas e prescritivas** (das Teorias Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia). A ênfase está nas **ciências do comportamento** e as posições adotadas são **explicativas e descritivas**.





Apesar da Teoria Comportamental ser um **desdobramento da Teoria das Relações Humanas**, e compartilhar alguns de seus princípios, ela **rejeita fortemente** as concepções **ingênuas** e **românticas** de sua antecessora.

Além disso, a Teoria Comportamental é totalmente contrária à Teoria Clássica. Ela rejeita veementemente os princípios gerais da administração e os conceitos de autoridade formal e rígida, por exemplo.

Da mesma forma, a Teoria Comportamental se opõe à Teoria Burocrática, especialmente em relação ao “modelo de máquina” utilizado pela burocracia para representar a organização.

Ela surge como uma nova tentativa de **sintetizar a teoria da organização formal**, com **ênfase nas relações humanas**.

O *homo economicus* (Teoria Clássica), *homo social* (Teoria das Relações Humanas), e o homem organizacional (Teoria Estruturalista), é visto como **homem administrativo** pelo Behaviorismo.

O homem administrativo é racional, reage a incentivos mistos (recompensas salariais, materiais, sociais e simbólicas) e toma decisões sem procurar todas as alternativas possíveis. Ele busca fazer algo de uma **maneira satisfatória** (e não da “melhor maneira” possível).

Na Teoria Comportamental cada indivíduo participa racionalmente das decisões. As pessoas tomam decisões individuais em todos os níveis da organização. A organização funciona como um “sistema de tomada de decisões”.

O foco está nas **pessoas**.

Em síntese, a Teoria Comportamental defende que quanto mais o administrador conhecer o homem e seus aspectos comportamentais, e compreender os mecanismos que o **motivam**, mais



acertada e adequada será a sua gestão (melhores resultados serão obtidos). Foi um movimento que desenvolveu a psicologia organizacional e foi direcionado à qualidade de vida no trabalho.

Dentre os estudos formulados na abordagem comportamental, destacam-se:

Teoria X e Y, de Douglas **McGregor**.

Teorias motivacionais, de Frederick **Herzberg**.

Hierarquia das Necessidades, de Abraham **Maslow**.

Esses temas são estudados, oportunamente, em aulas específicas. Aqui, basta que você saiba que esses autores estão relacionados à Teoria Comportamental.



(CESPE – SLU-DF - 2019)

A abordagem da teoria comportamental prioriza os trabalhadores em detrimento da estrutura organizacional.

Comentários:

Isso mesmo! O foco da Teoria Comportamental está nas pessoas.

Gabarito: correta.

8 - Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Alguns autores entendem que não se trata de uma “teoria” propriamente dita, mas sim de um “desdobramento” da Teoria Comportamental, orientada para uma abordagem da organização como um todo (uma abordagem sistêmica).

Djalma Oliveira¹⁰ explica que Desenvolvimento Organizacional é “o processo estudado para **consolidar a mudança planejada** dos aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de **otimizar o processo de resolução de problemas** e os resultados anteriormente

¹⁰ OLIVEIRA, Djalma P. R. *Teoria Geral da Administração*, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012, p. 195.



estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal”.

Segundo ele, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional surgiu em virtude de quatro atividades realizadas pelas organizações, quais sejam:

- Formação e atuação de **equipes multidisciplinares**.
- Pesquisa de ações direcionadas à **eficácia organizacional**.
- Desenvolvimento de pesquisas com **entrevistas e feedback**.
- Produtividade e qualidade de vida** no trabalho.

Os modelos de Desenvolvimento Organizacional se fundamentam em quatro variáveis básicas: **ambiente, organização, grupo e indivíduo**.

O principal objetivo do Desenvolvimento Organizacional é **mudar as pessoas**, bem como alterar a **qualidade das relações pessoais** no trabalho. A ênfase do DO está na **mudança da cultura organizacional**. A priori, o DO é uma **mudança organizacional planejada**.¹¹

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional busca entender os aspectos da mudança organizacional e de como a **organização se adapta as mudanças ocorridas no ambiente**. Surge, então, um novo conceito de organização e de cultura organizacional.

Os teóricos da Teoria do Desenvolvimento Organizacional criticam a abordagem de sistema fechado de organização (sistema mecânico) e defendem o conceito de **sistema aberto** (sistema orgânico).

Os **principais objetivos** do DO são:

- Desenvolver o **“espírito” de equipe**.
- Melhorar a **percepção do grupo sobre o ambiente externo**, com o intuito de facilitar a adaptação da organização a este ambiente.
- Criar um **senso de “identidade” entre os indivíduos e a organização** (inclusive no que se refere a “integração” entre objetivos individuais e os objetivos da organização), através da **motivação** e do comprometimento.

Os principais expoentes dessa Teoria foram:

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 377.



Kurt **Lewin**: Criador da Teoria de Campo, da pesquisa de ação, e considerado o fundador da **dinâmica de grupo**.

Edgar **Schein**: estudos relacionados à psicologia, liderança e cultura organizacional.

Warren **Bennis**: estudos relacionados às mudanças organizacionais rápidas e inesperadas; analisou as administrações das “organizações do futuro”.



(CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Junior - 2018)

A constante e rápida mutação ambiental; a íntima e contínua interação entre a organização e o ambiente; a integração entre as metas individuais e os objetivos organizacionais; e a importância da mudança organizacional planejada são pressupostos básicos da Teoria

a) do Desenvolvimento Organizacional

b) da Contingência

c) dos Sistemas

d) das Relações Humanas

e) de Entropia e Sinergia

Comentários:

Quando falamos em “**mudança organizacional planejada**”, estamos diante da Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A Teoria do Desenvolvimento Organizacional busca entender os aspectos da mudança organizacional e de como a organização se adapta às **mudanças ocorridas no ambiente**. A ênfase do DO está na **mudança da cultura organizacional**.

O Desenvolvimento Organizacional busca criar um **senso de “identidade” entre os indivíduos e a organização**, através da motivação e do comprometimento.

O gabarito é a Letra A.



9 - Teoria dos Sistemas

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

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

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

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

Para Bertalanffy¹² sistema é um conjunto de **unidades reciprocamente relacionadas**, do qual decorrem dois conceitos: o de **propósito** (ou objetivo) e o de **globalismo** (ou totalidade). Esses conceitos são as características básicas do sistema.

Djalma Oliveira¹³, em outras palavras, explica que sistema “é um **conjunto de partes interagentes e interdependentes** que, conjuntamente, **formam um todo unitário** com **determinado objetivo** e efetuam determinada função”.

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

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

¹² (Bertalanffy, 1975) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública: Provas e Concursos**, 5ª edição. São Paulo, Manole: 2018, pp.42-43.

¹³ OLIVEIRA, Djalma P. R. **Teoria Geral da Administração**, 3ª edição. São Paulo, Atlas: 2012, p. 224.



Pode-se dizer que:

- As organizações são afetadas por variáveis externas (imprevisíveis) e mudanças no ambiente.
- A organização é parte de um “sistema maior”.
- As organizações são **resilientes**, ou seja, tem a **capacidade de se adaptar a modificações** externas.
- As partes (ou órgãos internos) da organização são interdependentes, ou seja, embora sejam independentes, estão inter-relacionadas, de forma que ações em um órgão geram reações em outros órgãos (em outras partes da organização).
- O **todo é maior do que a soma das partes** (**holismo** ou **sinergia**).
- Qualquer alteração em uma das partes, repercute no todo (**globalismo**).

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

- 1 - Os sistemas fazem parte de sistemas maiores.
- 2 – Os sistemas são abertos e estão em **constante interação com o ambiente**.
- 3 – As funções do sistema dependem de sua estrutura.

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

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

Os sistemas apresentam os seguintes **componentes**:

Objetivos: são a razão de ser do sistema.

Entradas (inputs): são as forças que fornecem material, energia e informação para o sistema.

Processamento: é o processo de transformação dos insumos (entrada) em produtos e resultados (saída)

Saídas (outputs): é o resultado do processo de transformação (por exemplo: produtos)



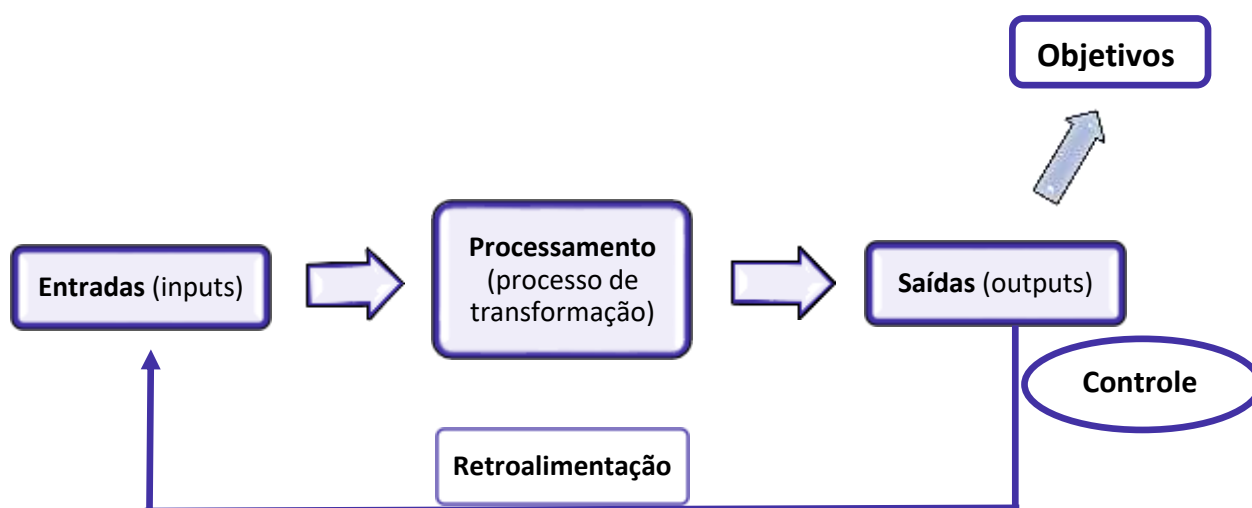
Controles: monitorar se as saídas estão de acordo com os objetivos estabelecidos.

Retroalimentação: é a realimentação do sistema. Ou seja, é a reintrodução no sistema de uma saída, sob a forma de informação.

(*Alguns autores entendem que o componente “controle” está “dentro” da retroalimentação. Nesse caso, a retroalimentação funcionaria como uma espécie de “monitor”, que avalia se as saídas estão de acordo com o planejado)

Ambiente: é o meio externo que envolve o sistema. O sistema recebe entradas do ambiente, processa e fornece saídas ao ambiente.

Os componentes do sistema podem ser esquematizados da seguinte forma¹⁴:



Destaque-se que o componente processamento (o “interior do sistema”), funciona como um tipo de **caixa preta** (*black box*), ou seja, ele não é facilmente acessível (não dá para saber exatamente o que ocorre lá dentro).

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

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

¹⁴ OLIVEIRA (2012) – adaptado.



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

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

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

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

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

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

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

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

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



(FGV – MPE-AL – Analista do Ministério Público - 2018)

A Teoria dos Sistemas rompeu com os paradigmas das teorias administrativas anteriores e trouxe uma nova forma de interpretação das organizações. Assinale a opção que indica uma inovação proposta pela Teoria dos Sistemas.



- a) Os funcionários podem ser substituídos por máquinas para a otimização de tarefas específicas.
- b) A hierarquia de comando da organização deve ser separada entre as funções.
- c) O núcleo técnico deve estar ajustado ao núcleo estratégico.
- d) Os processos internos são suficientes para o sucesso competitivo.
- e) As organizações interagem continuamente com o ambiente externo.

Comentários:

A Teoria dos Sistemas vê a organização como um sistema aberto, que está em **constante interação com o ambiente externo**.

O gabarito é a Letra E.

(SELECON – Prefeitura de Cuiabá-MT – Técnico de Nível Superior - 2018)

O conceito que se relaciona com a tese que sustenta que algumas totalidades representam mais do que a soma de suas partes é o seguinte conceito:

- a) entropia
- b) homeostasia
- c) globalismo
- d) holismo

Comentários:

Letra A: errada. Entropia é um processo de desgaste natural, que leva à morte.

Letra B: errada. Homeostasia é o equilíbrio. O sistema aberto regula-se e desenvolve mecanismos para ajustar-se às mudanças do ambiente externo.

Letra C: errada. Globalismo significa que a alteração em uma das partes, repercute no todo.

Letra D: correta. Esse é o nosso gabarito. De fato, holismo se traduz em: “o todo é maior do que a soma das partes”.

O gabarito é a Letra D.



10 - Teoria da Contingência

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

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

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

Para a Teoria Contingencial, a estrutura e o funcionamento da organização **dependem da interação com ambiente externo**. Ou seja, não há um único (e melhor) jeito de se organizar e de administrar. **Tudo depende** do ambiente no qual a organização está inserida. É a “teoria do depende”. (risos) Em outras palavras, pode-se dizer que “nada é absoluto, tudo é relativo”.

Portanto, não existe uma “fórmula mágica” e universal para ser aplicada em todas as situações. Cada situação é diferente. Cada situação exige uma ação e uma solução diferente.

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

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

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

Vejamos, a seguir, quais as características dessas organizações para eles¹⁵:

¹⁵ Burns T, Stalker GM. The management of innovation. Londres, Tavistock, 1961. pp. 5-6. *apud* CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, pp. 504-505.





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

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



Para eles, todas as organizações apresentam características de **diferenciação** e **integração**.

Diferenciação: A organização enquanto sistema aberto tende a se diferenciar, através da especialização das funções (diferenciação interna) e hierarquização. Para tanto, a organização divide-se em subsistemas (ou departamentos), cada um sendo responsável por desempenhar tarefas específicas. Esses subsistemas reagem apenas àqueles aspectos do ambiente que dizem respeito a sua própria área específica de atuação.

Integração: É o movimento oposto. Ou seja, as demandas do ambiente fazem com que seja necessário que a organização “some esforços” de todos os subsistemas (departamentos), e coordene-os no sentido de responder (conjuntamente) às pressões do ambiente.

Nesse sentido, para Lawrence e Loesch, é o **ambiente que indica o quanto de diferenciação e integração é exigido da organização**. De fato, as organizações têm a necessidade de se diferenciar em departamentos; contudo, precisam estar integradas para responderem com eficiência às demandas do ambiente externo.

Portanto, as organizações que obtêm mais sucesso são aquelas que mais se aproximam das características requeridas pelo ambiente, ou seja, aquelas que sabem “dosar” e ajustar corretamente a quantidade de diferenciação e de integração requeridas.

Lawrence e Loesch¹⁶ explicam que “à medida que os sistemas crescem de tamanho, diferenciam-se em partes e o funcionamento dessas partes separadas tem de ser integrado para que o sistema inteiro seja viável”.

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

As **principais características** da adhocracia são:

- Equipes temporárias de trabalho**, autônomas, autossuficientes e multidisciplinares.
- Descentralização da autoridade** (as próprias equipes de trabalho são autogerenciáveis)
- Mutabilidade e variação das responsabilidades** (as responsabilidades não são fixas, isto é, podem ser alteradas)
- Bastante liberdade para executar o trabalho** (há pouquíssimas regras e procedimentos)

¹⁶ (Lawrence & Lorsch, 1973) *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014 pp. 504-505.

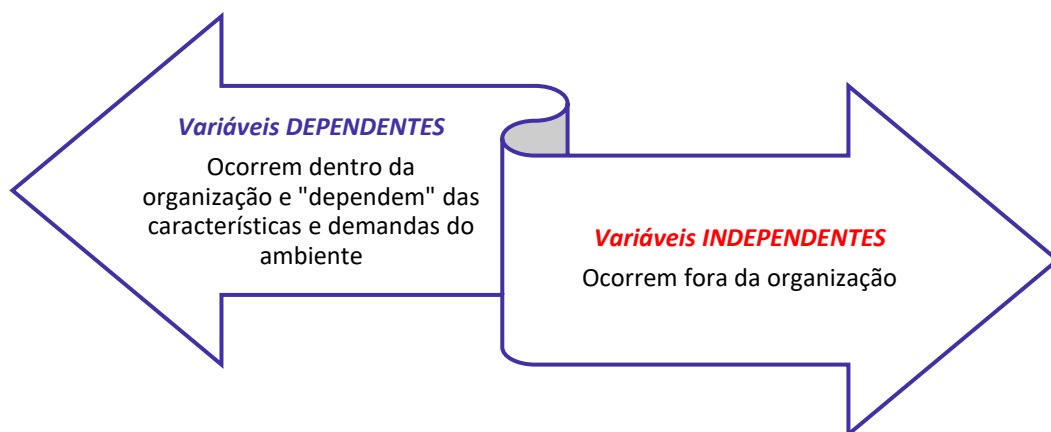


Para a Teoria da Contingência o homem (aquele mesmo *homo economicus*, *homo social*, homem organizacional, etc.) é visto como **homem complexo**. Para a Teoria Contingencial as teorias anteriores pecam por não levarem em conta toda a **complexidade do homem**.

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

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

- A organização é um **sistema aberto** (organização sistêmica).
- O **ambiente organizacional interno** **interage entre si, e também interage com o ambiente externo**. As demandas externas (incertezas do ambiente) e as características internas da organização (diferenciação e integração) estão intimamente relacionadas.
- Os aspectos organizacionais internos são **variáveis dependentes** (ou seja, ocorrem dentro da organização e “dependem” das características e demandas do ambiente). Por sua vez, as características do ambiente são **variáveis independentes** (ocorrem fora da organização).



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

Chiavenato¹⁷ resume muito bem ao dizer que, “a Teoria da Contingência explica que não **há nada de absoluto** nos princípios gerais de administração. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de **ajuste constante** entre cada **organização** e o seu **ambiente e tecnologia**”.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 9ª edição. Barueri, Manole: 2014, p. 507.



10.1 – Críticas à Teoria da Contingência

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

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

Outras críticas que podem ser citadas são:

- As contingências são muitas, o que leva a uma **dificuldade em identificar todas as contingências**, bem como a inter-relação entre elas. Consequentemente, isso **dificulta a tomada de decisão**.
- Ênfase demasiada no ambiente: a visualização da organização “de fora pra dentro” (do ambiente para a organização), e a ideia de que é o ambiente que determina as características da organização, pode soar um pouco exagerado.
- Ênfase na tecnologia: de fato, a tecnologia influencia fortemente a organização. Contudo, a ideia de que a tecnologia é a variável independente (externa), que condiciona como será a estrutura organizacional (variável dependente), também é um pouco exagerada.



(FCC – AL-MS – Consultor de Processo Legislativo - 2016)

A Teoria da Contingência preconiza

- a) que o melhor estilo gerencial e as melhores decisões dependem, em cada caso, de muitos fatores, como o ambiente, o pessoal e a situação específica da empresa.
- b) a criação de unidades organizadas por produto, área geográfica ou clientela, denominadas centros de resultados.
- c) a importância da divisão do trabalho bem definida e sistemática, com áreas específicas de competências.
- d) a organização contínua de cargos, limitadas por normas internalizadas na forma de regulamentos e códigos de conduta.



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

Comentários:

Lembre-se: para a Teoria Contingencial tudo **depende**!

Tendo isso em mente, ficou fácil acertar a questão, não é? 😊

Para a Teoria Contingencial “o melhor estilo gerencial e as melhores decisões **dependem**, em cada caso, de muitos fatores, como o ambiente, o pessoal e a situação específica da empresa”. (Letra A)

As demais alternativas não trazem características relacionadas à Teoria da Contingência.

O gabarito é a Letra A.



RESUMO ESTRATÉGICO

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



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



QUESTÕES COMENTADAS!

QUESTÕES COMENTADAS

1. (FGV – CGU – Técnico - 2022)

Dois órgãos públicos, A e B, tinham um mesmo objetivo: digitalizar todos os serviços por eles oferecidos ao público. Após muitos estudos e reuniões de avaliação de alternativas, o órgão A optou por abrir uma licitação para contratação de empresa terceirizada que pudesse implementar a digitalização dos serviços do órgão. Por outro lado, o órgão B decidiu abrir concurso público para contratar profissionais da área de tecnologia da informação capazes de executar o projeto de digitalização dos serviços. Ao final do mesmo período, ambos os órgãos conseguiram deixar seus serviços totalmente digitais. Na Teoria dos Sistemas, o conceito que explica o fato de os órgãos A e B alcançarem o mesmo objetivo por caminhos diferentes é:

- a) retroalimentação;
- b) holismo;
- c) homeostase;
- d) entropia negativa;
- e) equifinalidade.

Comentários:

Letra A: errada. A Retroalimentação é a realimentação do sistema. Ou seja, é a reintrodução no sistema de uma saída, sob a forma de informação.

Letra B: errada. Holismo (ou sinergia) significa que o todo é maior do que a soma das partes.

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



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

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

No caso narrado pela assertiva os órgãos A e B alcançarem o mesmo objetivo por caminhos diferentes. Trata-se, portanto, de conceito relacionado à equifinalidade.

O gabarito é a letra E.

2. (FGV – IMBEL – Administrador - 2021)

Após experimento científico realizado por Elton Mayo, conhecido como experiência de Hawthorne, ganhou força a teoria que aumentou a importância da integração social na produtividade, contrastando drasticamente com os ideais tecnocráticos da época. Essa teoria é conhecida como

- a) Gestão em Rede.
- b) Teoria dos Sistemas.
- c) Teoria Estruturalista.
- d) Abordagem Científica.
- e) Escola das Relações Humanas.

Comentários:

É a **Teoria das Relações Humanas** que surgiu nos Estados Unidos e foi resultado das conclusões da “Experiência de Hawthorne”, desenvolvida por Elton Mayo.

O gabarito é a letra E.

3. (FGV – IMBEL – Analista - 2021)

Leia o fragmento a seguir, relativo às escolas de motivação. A escola _____ foi responsável por introduzir a versão _____ da motivação, segunda a qual o administrador busca motivar seus funcionários por meio de incentivos, principalmente de ordem material, a exemplo dos salários, baseando-se no pressuposto do _____. Assinale a opção que apresenta os termos que completam corretamente as lacunas do fragmento acima.



- a) clássica – tradicional – homem social
- b) clássica – tradicional – homem econômico
- c) das relações humanas – tradicional – homem social
- d) das relações humanas – contemporânea – homem social
- e) das relações humanas – contemporânea – homem social

Comentários:

Vejamos:

A escola **clássica** foi responsável por introduzir a versão **tradicional** da motivação, segunda a qual o administrador busca motivar seus funcionários por meio de incentivos, principalmente de ordem material, a exemplo dos salários, baseando-se no pressuposto do **homem econômico**.

O gabarito é a letra B.

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

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

Esse entendimento do empresário tem influência da

- a) abordagem clássica, remetendo ao conceito do homo economicus.
- b) abordagem sistêmica, a qual considera a interação do homem com os fatores extrínsecos.
- c) abordagem contingencial, enfatizando a dependência entre a estrutura organizacional e o ambiente no qual está inserida.
- d) abordagem estruturalista, priorizando a eficácia à forma.
- e) abordagem humanística, ressaltando as necessidades básicas do ser humano associadas às finanças.

Comentários:

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



O gabarito é a letra A.

5. (FGV – COMPESA – Assistente - 2018)

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

Com base nessa teoria, assinale a afirmativa correta.

- a) A integração social dos funcionários é determinante para a boa produtividade.
- b) A centralização da autoridade beneficia a competitividade organizacional.
- c) O bom desempenho depende de incentivos financeiros correspondentes.
- d) A especialização incrementa a lucratividade.
- e) O estudo de tempos e movimentos eleva o desempenho dos colaboradores.

Comentários:

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

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

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

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

O gabarito é a letra A.

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

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

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

Assinale a opção que a indica.



- a) Supervisionar a interação entre os ambientes interno e externo da organização.
- b) Estimular o desenvolvimento dos chamados operários “multitarefas”.
- c) Orientar a criação artística e artesanal de cada produto fabricado.
- d) Delegar maior autonomia decisória para os operários mais qualificados.
- e) Registrar e esquematizar os conhecimentos dos operários em regras e fórmulas matemáticas.

Comentários:

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

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

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

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

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

O gabarito é a letra E.

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

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

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

- a) Estrutura de sistemas fechados.
- b) Artesanização produtiva.
- c) Customização de nichos.
- d) Interação mercadológica.



e) Especialização do operário.

Comentários:

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

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

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

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

O gabarito é a letra E.

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

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

- a) clássica.
- b) comportamentalista.
- c) neoclássica.
- d) burocrática.
- e) sistemática.

Comentários:

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

O gabarito é a letra D.



9. (FGV – Prefeitura de Salvador-BA – Técnico de Nível Superior - 2017)

Relacione os conceitos de ser humano desenvolvidos pelos estudiosos às respectivas teorias organizacionais.

1. Homem Organizacional

2. Homem Social

3. Homem Funcional

4. Homem Administrativo

() Teoria de Sistemas.

() Teoria Behaviorista

() Teoria das Relações Humanas.

() Teoria Estruturalista.

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

a) 1, 3, 2 e 4.

b) 4, 1, 2 e 3.

c) 3, 1, 4 e 2.

d) 1, 2, 4 e 3.

e) 3, 4, 2 e 1.

Comentários:

Questão muito boa para sedimentarmos o entendimento da visão de “conceito de homem” para cada uma das Teorias. Vejamos:

(3) Teoria de Sistemas = **Homem Funcional**. O homem funciona como um “papel” dentro da organização, inter-relacionando-se com os demais indivíduos e criando expectativas em relação aos papéis desenvolvidos por esses outros indivíduos.

(4) Teoria Behaviorista = **Homem Administrativo**. Ele reage a incentivos mistos e toma decisões sem procurar todas as alternativas possíveis, buscando fazer a tarefa de maneira satisfatória (e não “da melhor maneira possível”)



(2) Teoria das Relações Humanas = **Homem Social**. A motivação econômica é secundária. As pessoas são motivadas por outros aspectos, tais como a aprovação social, reconhecimento, recompensas simbólicas, etc.

(1) Teoria Estruturalista = **Homem Organizacional**. O homem participa de diversas organizações, e executa diversos papéis. Portanto, deve ser flexível, cooperativo e coletivista.

O gabarito é a letra E.

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

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

Comentários:

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

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

Gabarito: correta.

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

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

Comentários:

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

Gabarito: errada.

12. (CESPE – IPHAN – Anslita - 2018)

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



Comentários:

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

Gabarito: errada.

13. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

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

Comentários:

Nada disso!

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

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

Gabarito: errada.

14. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - 2018)

Uma importante abordagem da administração foi desenvolvida no início da década de 1930. Ela visava a entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho, e como a produtividade e o comportamento dos empregados são influenciados pelo grupo de trabalho informal. Essa abordagem de administração foi denominada

- a) Psicologia Dinâmica
- b) Experiência de Hawthorne
- c) Teoria das Relações Humanas
- d) Teoria Neoclássica
- e) Teoria Comportamental da Administração

Comentários:

A teoria que busca entender como os fatores psicológicos e sociais influenciam na produtividade, bem como dá ênfase nos grupos informais, é a Teoria das Relações Humanas.



Fique atento: a Experiência de Hawthorne foi um estudo, uma experiência científica (e não uma “teoria” ou uma “abordagem”), que teve como resultado a Teoria das Relações Humanas.

O gabarito é a letra C.

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

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

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

Comentários:

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

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

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

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

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

O gabarito é a letra C.

16. (CESPE – IFF –Administrador - 2018)

Na visão de Max Weber, são consideradas características da burocracia

- a) a divisão do trabalho e a comunicação informal.
- b) a hierarquia de autoridade e formalidade.
- c) os registros escritos e a pessoalidade.



- d) a racionalidade e a flexibilidade.
- e) a divisão do trabalho e a estrutura flexível.

Comentários:

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

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

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

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

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

O gabarito é a letra B.

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

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

Comentários:

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

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

Gabarito: errada.

18. (CESPE – EBSEERH – Assistente Administrativo - 2018)

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

Comentários:

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

Gabarito: correta.



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

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

Comentários:

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

Gabarito: correta.

20. (FCC – SABESP – Analista de Gestão - 2018)

A evolução das teorias administrativas é permeada pelas preocupações econômicas e sociais que se apresentam à época. Nesse sentido, destaca a Francisco Lacombe, em Teoria Geral da Administração, “cada teoria das organizações dá mais ênfase a um aspecto específico da administração”.

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

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

Comentários:

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

Fayol também destacou que processo administrativo é composto pelas seguintes **funções administrativas (funções do administrador)**: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (mnemônico: POC³ – “póqui3”).

O gabarito é a letra B.



21. (CESPE – IFF - 2018)

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

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

Comentários:

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

O gabarito é a letra A.

22. (UERR – SETRABES – Administrador - 2018)

De acordo com o estudo da evolução do pensamento administrativo, assinale a alternativa correta:

- a) As Teorias Científica, Clássica e das Relações Humanas são abordagens de sistemas abertos.
- b) Na Teoria da Contingência se enfatiza a importância da tecnologia e do ambiente.
- c) A Teoria das Relações Humanas despreza os objetivos organizacionais, pois o foco da teoria é a motivação.
- d) Na Teoria Comportamental o funcionário é visto como um homem social.
- e) Na Abordagem Estruturalista e dos Sistemas refletem uma abordagem prescritiva e normativa.

Comentários:

Letra A: errada. Essas teorias possuem abordagens de **sistemas fechados**. Foi a partir da Teoria Estruturalista que surgiu a abordagem de sistema aberto.



Letra B: correta. Isso mesmo. Para a Teoria da Contingência a estrutura e o funcionamento da organização **dependem da interação com ambiente externo**. São as **contingências ambientais** que indicam o caminho a ser seguido, e indicam de que forma a organização deve se estruturar. Para Woodward a **tecnologia** adotada pela organização tem grande influência nesse processo, pois é ela que determina a estrutura e o comportamento organizacional.

Letra C: errada. A Teoria das Relações Humanas não despreza os objetivos organizacionais. Pelo contrário, ela busca entender como a **integração social** afeta a **produtividade**.

É a Teoria Comportamental que possui foco na **motivação**.

Letra D: errada. Na Teoria Comportamental o homem é visto como **Homem Administrativo**, ou seja, reage a incentivos mistos e toma decisões sem procurar todas as alternativas possíveis, buscando fazer a tarefa de maneira “apenas” **satisfatória** (e não “da melhor maneira possível”).

É a Teoria das Relações Humanas que visualiza o homem como Homem Social.

Letra E: errada. Nessas Teorias as abordagens **são explicativas e descritivas**. Ou seja, busca-se compreender as situações; interpretar o processo administrativo e a organização como um todo; e descrever (explicar) ao administrador esses dados obtidos sobre a organização

O gabarito é a letra B.

23. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

A meritocracia é incompatível com a adhocracia.

Comentários:

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

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

Gabarito: errada.

24. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

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



Comentários:

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

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

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

Gabarito: errada.

25. (FCC – TRF 5ª Região – Analista Judiciário - 2017)

No desenvolvimento da Teoria das Organizações, um importante marco corresponde aos estudos de Henry Fayol, inseridos na denominada Escola Clássica, que, entre outros postulados, aponta o princípio da cadeia escalar, segundo o qual

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

Comentários:

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

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

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



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

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

O gabarito é a letra C.

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

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

- a) determinar, por meio de métodos científicos, a tarefa ideal a ser desempenhada pelo operário conforme o seu perfil.
- b) promover melhores condições de trabalho para os operários nas fábricas.
- c) demonstrar o impacto das condições físicas do local de trabalho na produtividade dos operários.
- d) identificar o tipo de estrutura formal da empresa capaz de contribuir para a qualidade de vida dos trabalhadores.

Comentários:

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

O gabarito é a letra C.

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

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

- a) adaptação das máquinas ao trabalhador.
- b) controle da saúde dos trabalhadores.
- c) especialização do trabalho.
- d) conforto dos trabalhadores.

Comentários:



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

O gabarito é a letra C.

28. (FCC – PROCON-MA – Fiscal - 2017)

A crença na racionalidade técnica, na especialização funcional, na hierarquia e na estrutura formal constitui um ponto de intersecção entre as seguintes abordagens da Teoria das Organizações:

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

Comentários:

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

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

Assim, só nos resta a alternativa A.

O gabarito é a letra A.

29. (UFMT – UFSBA – Administrador - 2017)

A análise das organizações do ponto de vista estruturalista é feita a partir de uma abordagem múltipla que leva em conta simultaneamente os fundamentos das seguintes teorias:

- a) Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas e Teoria da Burocracia.
- b) Teoria Científica, Teoria Clássica e Teoria Neoclássica.



c) Teoria Neoclássica, Teoria Sistêmica e Teoria Contingencial.

d) Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamental e Teoria Neoclássica.

Comentários:

A Teoria Estruturalista tem por objetivo promover a **interdisciplinaridade** entre a **Teoria Clássica** e a **Teoria das Relações Humanas**, inspirando-se ainda na **Teoria da Burocracia** de Max Weber. Em outras palavras, os estruturalistas buscam **sintetizar as teorias anteriores** sob um novo modelo. Trata-se de uma teoria “**integracionista**”.

O gabarito é a letra A.

30. (COMPERVE – UFRN – Auxiliar em Administração - 2017)

Uma das mais recentes teorias administrativas enfatiza o princípio de que, na administração, nada é absoluto, tudo é relativo. Explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Nessa abordagem, as características das organizações sofrem influência das condições do ambiente onde elas estão inseridas.

Esse texto se refere à

a) Teoria Neoclássica.

b) Teoria Comportamental.

c) Teoria da Contingência.

d) Teoria Estruturalista.

Comentários:

É para a Teoria Contingencial, que a estrutura e o funcionamento da organização **dependem da interação com ambiente externo**. Ou seja, não há um único (e melhor) jeito de se organizar e de administrar. Tudo **depende** do ambiente no qual a organização está inserida. Em outras palavras, “nada é absoluto, tudo é relativo”.

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

O gabarito é a letra C.

31. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte - 2017)



Sobre a organização como um sistema social, considere:

I. A abordagem das Relações Humanas interpreta as organizações como uma unidade social grande e complexa, na qual há intensa articulação entre os grupos formais e informais, tal posicionamento refuta a ideia da abordagem científica que enfatiza somente os grupos formais de uma organização.

II. A abordagem Estruturalista focaliza o “homem organizacional”, diferente das características preconizadas por Weber, na Burocracia, este perfil reflete uma personalidade cooperativa e coletivista, além de flexibilidade, tolerância e capacidade de adiar recompensas, como forma de ser bem-sucedido em qualquer organização.

III. A teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões, no qual cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais em todos os níveis da organização, divergindo da ênfase dada às ações das abordagens anteriores, como a Científica e Humanística.

IV. A abordagem Contingencial surge com a preocupação de construir modelos abertos que interagem dinamicamente com o ambiente e cujos subsistemas denotam uma complexa interação interna e externa.

V. A Adhocracia é um sistema temporário, variável, fluído e adaptativo organizado em torno de problemas diversos a serem resolvidos por equipes de pessoas relativamente estranhas entre si e dotadas de habilidade profissionais diversas.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II, III e IV.
- b) II e V.
- c) I e IV.
- d) I, III e V.
- e) II, III e V.

Comentários:

A **primeira assertiva** está errada. A Teoria das Relações Humanas se concentra apenas na **organização informal**. Portanto, leva em consideração apenas os **grupos informais**.

A **segunda assertiva** está correta. A assertiva trouxe o conceito de homem organizacional de forma perfeita.



A **terceira assertiva** está correta. A Teoria Comportamental vê a organização como um sistema de tomada de decisões, onde cada pessoa toma decisões individuais, em todos os níveis da organização.

A **quarta assertiva** está errada. A assertiva descreveu as características da **Teoria dos Sistemas**.

A **quinta assertiva** está correta. Isso mesmo! As principais características da **adhocracia** são: **equipes temporárias de trabalho, descentralização da autoridade, mutabilidade e variação das responsabilidades e bastante liberdade para executar o trabalho**. É um modelo bastante dinâmico.

O gabarito é a letra E.

32. (CESPE – FUNPRESP – Analista - 2016)

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

Comentários:

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

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

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

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

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

Gabarito: correta.

33. (CESPE – MJ – Administrador - 2013)

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



Comentários:

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

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

Gabarito: errada.

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

Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

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

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

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

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

a) homeostase; importação de energia; diferenciação.

b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.

c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.

d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.

e) equifinalidade; homeostase; estado firme.

Comentários:

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

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

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

Busca-se, desse modo, manter o sistema “vivo”.



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

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

O gabarito é a letra B.





LISTA DE QUESTÕES

LISTA DE QUESTÕES

1. (FGV – CGU – Técnico - 2022)

Dois órgãos públicos, A e B, tinham um mesmo objetivo: digitalizar todos os serviços por eles oferecidos ao público. Após muitos estudos e reuniões de avaliação de alternativas, o órgão A optou por abrir uma licitação para contratação de empresa terceirizada que pudesse implementar a digitalização dos serviços do órgão. Por outro lado, o órgão B decidiu abrir concurso público para contratar profissionais da área de tecnologia da informação capazes de executar o projeto de digitalização dos serviços. Ao final do mesmo período, ambos os órgãos conseguiram deixar seus serviços totalmente digitais. Na Teoria dos Sistemas, o conceito que explica o fato de os órgãos A e B alcançarem o mesmo objetivo por caminhos diferentes é:

- a) retroalimentação;
- b) holismo;
- c) homeostase;
- d) entropia negativa;
- e) equifinalidade.

2. (FGV – IMBEL – Administrador - 2021)

Após experimento científico realizado por Elton Mayo, conhecido como experiência de Hawthorne, ganhou força a teoria que aumentou a importância da integração social na produtividade, contrastando drasticamente com os ideais tecnocráticos da época. Essa teoria é conhecida como

- a) Gestão em Rede.
- b) Teoria dos Sistemas.
- c) Teoria Estruturalista.
- d) Abordagem Científica.



e) Escola das Relações Humanas.

3. (FGV – IMBEL – Analista - 2021)

Leia o fragmento a seguir, relativo às escolas de motivação. A escola _____ foi responsável por introduzir a versão _____ da motivação, segunda a qual o administrador busca motivar seus funcionários por meio de incentivos, principalmente de ordem material, a exemplo dos salários, baseando-se no pressuposto do _____. Assinale a opção que apresenta os termos que completam corretamente as lacunas do fragmento acima.

- a) clássica – tradicional – homem social
- b) clássica – tradicional – homem econômico
- c) das relações humanas – tradicional – homem social
- d) das relações humanas – contemporânea – homem social
- e) das relações humanas – contemporânea – homem social

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

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

Esse entendimento do empresário tem influência da

- a) abordagem clássica, remetendo ao conceito do homo economicus.
- b) abordagem sistêmica, a qual considera a interação do homem com os fatores extrínsecos.
- c) abordagem contingencial, enfatizando a dependência entre a estrutura organizacional e o ambiente no qual está inserida.
- d) abordagem estruturalista, priorizando a eficácia à forma.
- e) abordagem humanística, ressaltando as necessidades básicas do ser humano associadas às finanças.

5. (FGV – COMPESA – Assistente - 2018)

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



Com base nessa teoria, assinale a afirmativa correta.

- a) A integração social dos funcionários é determinante para a boa produtividade.
- b) A centralização da autoridade beneficia a competitividade organizacional.
- c) O bom desempenho depende de incentivos financeiros correspondentes.
- d) A especialização incrementa a lucratividade.
- e) O estudo de tempos e movimentos eleva o desempenho dos colaboradores.

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

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

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

Assinale a opção que a indica.

- a) Supervisionar a interação entre os ambientes interno e externo da organização.
- b) Estimular o desenvolvimento dos chamados operários “multitarefa”.
- c) Orientar a criação artística e artesanal de cada produto fabricado.
- d) Delegar maior autonomia decisória para os operários mais qualificados.
- e) Registrar e esquematizar os conhecimentos dos operários em regras e fórmulas matemáticas.

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

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

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

- a) Estrutura de sistemas fechados.
- b) Artesanização produtiva.
- c) Customização de nichos.
- d) Interação mercadológica.



e) Especialização do operário.

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

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

- a) clássica.
- b) comportamentalista.
- c) neoclássica.
- d) burocrática.
- e) sistemática.

9. (FGV – Prefeitura de Salvador-BA – Técnico de Nível Superior - 2017)

Relacione os conceitos de ser humano desenvolvidos pelos estudiosos às respectivas teorias organizacionais.

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

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

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

- a) 1, 3, 2 e 4.
- b) 4, 1, 2 e 3.



c) 3, 1, 4 e 2.

d) 1, 2, 4 e 3.

e) 3, 4, 2 e 1.

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

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

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

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

12. (CESPE – IPHAN – Anslita - 2018)

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

13. (CESPE – FUB – Administrador - 2018)

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

14. (CESGRANRIO – LIQUIGÁS – Profissional Júnior - 2018)

Uma importante abordagem da administração foi desenvolvida no início da década de 1930. Ela visava a entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho, e como a produtividade e o comportamento dos empregados são influenciados pelo grupo de trabalho informal. Essa abordagem de administração foi denominada

a) Psicologia Dinâmica

b) Experiência de Hawthorne

c) Teoria das Relações Humanas

d) Teoria Neoclássica



e) Teoria Comportamental da Administração

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

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

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

16. (CESPE – IFF – Administrador - 2018)

Na visão de Max Weber, são consideradas características da burocracia

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

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

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

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

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

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

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



20. (FCC – SABESP – Analista de Gestão - 2018)

A evolução das teorias administrativas é permeada pelas preocupações econômicas e sociais que se apresentam à época. Nesse sentido, destaca a Francisco Lacombe, em Teoria Geral da Administração, “cada teoria das organizações dá mais ênfase a um aspecto específico da administração”.

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

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

21. (CESPE – IFF - 2018)

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

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

22. (UERR – SETRABES – Administrador - 2018)

De acordo com o estudo da evolução do pensamento administrativo, assinale a alternativa correta:

- a) As Teorias Científica, Clássica e das Relações Humanas são abordagens de sistemas abertos.



- b) Na Teoria da Contingência se enfatiza a importância da tecnologia e do ambiente.
- c) A Teoria das Relações Humanas despreza os objetivos organizacionais, pois o foco da teoria é a motivação.
- d) Na Teoria Comportamental o funcionário é visto como um homem social.
- e) Na Abordagem Estruturalista e dos Sistemas refletem uma abordagem prescritiva e normativa.

23. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

A meritocracia é incompatível com a adhocracia.

24. (CESPE – EBSEERH – Analista Administrativo - 2018)

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

25. (FCC – TRF 5ª Região – Analista Judiciário - 2017)

No desenvolvimento da Teoria das Organizações, um importante marco corresponde aos estudos de Henry Fayol, inseridos na denominada Escola Clássica, que, entre outros postulados, aponta o princípio da cadeia escalar, segundo o qual

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

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



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

- a) determinar, por meio de métodos científicos, a tarefa ideal a ser desempenhada pelo operário conforme o seu perfil.
- b) promover melhores condições de trabalho para os operários nas fábricas.
- c) demonstrar o impacto das condições físicas do local de trabalho na produtividade dos operários.
- d) identificar o tipo de estrutura formal da empresa capaz de contribuir para a qualidade de vida dos trabalhadores.

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

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

- a) adaptação das máquinas ao trabalhador.
- b) controle da saúde dos trabalhadores.
- c) especialização do trabalho.
- d) conforto dos trabalhadores.

28. (FCC – PROCON-MA – Fiscal - 2017)

A crença na racionalidade técnica, na especialização funcional, na hierarquia e na estrutura formal constitui um ponto de intersecção entre as seguintes abordagens da Teoria das Organizações:

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

29. (UFMT – UFSBA – Administrador - 2017)



A análise das organizações do ponto de vista estruturalista é feita a partir de uma abordagem múltipla que leva em conta simultaneamente os fundamentos das seguintes teorias:

- a) Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas e Teoria da Burocracia.
- b) Teoria Científica, Teoria Clássica e Teoria Neoclássica.
- c) Teoria Neoclássica, Teoria Sistêmica e Teoria Contingencial.
- d) Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamental e Teoria Neoclássica.

30. (COMPERVE – UFRN – Auxiliar em Administração - 2017)

Uma das mais recentes teorias administrativas enfatiza o princípio de que, na administração, nada é absoluto, tudo é relativo. Explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. Nessa abordagem, as características das organizações sofrem influência das condições do ambiente onde elas estão inseridas.

Esse texto se refere à

- a) Teoria Neoclássica.
- b) Teoria Comportamental.
- c) Teoria da Contingência.
- d) Teoria Estruturalista.

31. (FCC – ARTESP – Especialista em Regulação de Transporte - 2017)

Sobre a organização como um sistema social, considere:

I. A abordagem das Relações Humanas interpreta as organizações como uma unidade social grande e complexa, na qual há intensa articulação entre os grupos formais e informais, tal posicionamento refuta a ideia da abordagem científica que enfatiza somente os grupos formais de uma organização.

II. A abordagem Estruturalista focaliza o “homem organizacional”, diferente das características preconizadas por Weber, na Burocracia, este perfil reflete uma personalidade cooperativa e coletivista, além de flexibilidade, tolerância e capacidade de adiar recompensas, como forma de ser bem-sucedido em qualquer organização.

III. A teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões, no qual cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais em



todos os níveis da organização, divergindo da ênfase dada às ações das abordagens anteriores, como a Científica e Humanística.

IV. A abordagem Contingencial surge com a preocupação de construir modelos abertos que interagem dinamicamente com o ambiente e cujos subsistemas denotam uma complexa interação interna e externa.

V. A Adhocracia é um sistema temporário, variável, fluído e adaptativo organizado em torno de problemas diversos a serem resolvidos por equipes de pessoas relativamente estranhas entre si e dotadas de habilidade profissionais diversas.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II, III e IV.
- b) II e V.
- c) I e IV.
- d) I, III e V.
- e) II, III e V.

32. (CESPE – FUNPRESP – Analista - 2016)

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

33. (CESPE – MJ – Administrador - 2013)

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

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

Considere a capacidade das organizações, enquanto sistemas abertos, de

- I - conservar um estado equilibrado por meio de mecanismos auto-reguladores;
- II- importar mais energia do ambiente externo do que expender;
- III - alcançar, por vários caminhos, o mesmo estado final, partindo de iguais ou diferentes condições iniciais.



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

- a) homeostase; importação de energia; diferenciação.
- b) homeostase; entropia negativa; equifinalidade.
- c) entropia negativa; importação de energia; homeostase.
- d) estado firme; homeostase dinâmica; diferenciação.
- e) equifinalidade; homeostase; estado firme.





GABARITO

GABARITO

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



Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

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

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

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



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

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



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



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



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



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



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



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



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



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



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