

## **Aula 00**

*PM-PB (Oficial) Passo Estratégico de  
Noções de Administração e Gestão de  
Pessoas*

Autor:  
**Vinicius Rodrigues de Oliveira**

09 de Agosto de 2024

# EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

## Sumário

Apresentação.....	1
O que é o Passo Estratégico? .....	2
Análise Estatística.....	3
Importância do Assunto.....	4
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque.....	5
Aposta estratégica .....	8
Questões estratégicas.....	11
Questionário de revisão e aperfeiçoamento .....	18
Perguntas .....	18
Perguntas com respostas.....	19
Conclusão.....	23
Lista de Questões Estratégicas.....	24
Gabarito.....	28

## APRESENTAÇÃO

Olá, pessoal, tudo bem?

Meu nome é **Gustavo Garcia**, sou Auditor-Fiscal da RFB, aprovado em 7º lugar nacional no concurso de 2009, Coach do Estratégia Concursos e Analista das disciplinas Administração Geral e Pública do Passo Estratégico. Sou formado em Engenharia Elétrica pelo CEFET-RJ e bacharelado em Direito pela Faculdade Nacional de Direito da UFRJ. Atualmente, exerço o mandato de julgador na Delegacia da Receita Federal do Brasil de Julgamento no Rio de Janeiro – RJ.

E eu sou **Vinicius de Oliveira**, Analista do Passo Estratégico das disciplinas Administração Geral e Pública e Legislação Aduaneira. Sou Auditor-Fiscal da RFB, também aprovado no concurso de 2009. Sou bacharel em Medicina e bacharelado em Direito pela UFJF, pós-graduado em Direito Tributário e em Economia e Finanças Públicas. Atualmente, atuo como colaborador junto ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais.



## O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias, quanto para maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular.**

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo.**

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

### Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



## ANÁLISE ESTATÍSTICA

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância:

Assunto	Grau e incidência em concursos similares
Gestão de Pessoas	5,4%
Gestão de Desempenho	4,4%
Liderança	4,4%
Motivação	4,1%
Evolução da Administração	3,2%
Educação, Treinamento e Desenvolvimento	1,7%
Comportamento, Clima e Cultura Organizacional	1,4%
Gestão por Competências	1,4%



## IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

O assunto **Evolução da Administração** possui um grau de incidência de **3,2%** nas questões analisadas, possuindo importância **ALTA** no contexto geral da matéria, conforme o seguinte esquema de classificação:

% de Cobrança	Importância
Até 0,9%	Baixa
De 1,0% a 2,9%	Média
De 3,0% a 4,9%	Alta
5,0% ou mais	Muito Alta

Bom, no assunto **Evolução da Administração**, os tópicos são assim distribuídos, em ordem decrescente de cobrança:

Tópico	% de cobrança
Abordagem Clássica	40%
Abordagem Contingencial	25%
Abordagem Estruturalista	15%
Abordagem Humanística	15%
Abordagem Sistêmica	5%



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Para revisar e ficar bem preparado no assunto **Evolução da Administração**, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

- Entenda o **contexto histórico** que motivou o surgimento de cada teoria administrativa. Geralmente, uma teoria surge para contestar ao menos em parte os pressupostos da teoria até então dominante.
- Lembre-se que a **Abordagem Clássica** engloba **Teoria Clássica** e a **Administração Científica**
  - **Administração Científica** é a corrente administrativa iniciada por **Taylor** e que enfatiza a **administração das tarefas**, isto é, focaliza a **racionalização do trabalho operário**, a **padronização** e o estabelecimento de **princípios básicos** de organização racional do trabalho.
  - A **Teoria Clássica**, iniciada por **Henri Fayol**, é a corrente administrativa predominante na primeira metade do Século XX e que enfatiza a **estrutura organizacional** e os **princípios universais de administração**.
- Em contraposição aos pressupostos formais da **Teoria Clássica**, surge a **Teoria das Relações Humanas**, corrente administrativa iniciada com a Experiência de Hawthorne e que **ênfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal**.

A **abordagem humanista** exalta as interações humanas como fator essencial para determinar a produtividade. A **abordagem humanista** defende que o bem-estar e a qualidade de vida do trabalhador, além de necessárias do ponto de vista social, são também relevantes do ponto de vista econômico, pois atuam no sentido de **umentar a produtividade** da organização.

- Já a **abordagem neoclássica**, segundo Chiavenato, *“nada mais é do que a redenção da **Teoria Clássica** devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a **Teoria Neoclássica** representa a **Teoria Clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.**”*
- Na sequência, surge a **Abordagem Estruturalista**, que deu origem à **Teoria da Burocracia** e à **Teoria Estruturalista**.
- A **Teoria da Burocracia** se desenvolve em função dos seguintes aspectos:
  - **A fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas**, ambas oponentes e contraditórias, mas sem possibilitarem uma abordagem global e integrada dos problemas organizacionais. Ambas revelam pontos de vista extremistas e incompletos sobre a organização, gerando a necessidade de um enfoque mais amplo e completo.



- **A necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas**, bem como o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas.
  - **O crescente tamanho e complexidade das empresas** passaram a exigir modelos organizacionais mais bem-definidos. Milhares de homens e mulheres colocados em diferentes setores de produção e em diferentes níveis hierárquicos: os engenheiros e administradores no alto da pirâmide e os operários na base. Devem executar tarefas específicas e ser dirigidos e controlados.
  - **O ressurgimento da Sociologia da Burocracia**, a partir da descoberta dos trabalhos de Max Weber, seu criador. A Sociologia da Burocracia propõe um modelo de organização e as organizações não tardaram em tentar aplicá-lo na prática, proporcionando as bases da Teoria da Burocracia.
- Segundo **Weber**, as características da **Burocracia** são:
- Caráter **legal** das normas e regulamentos.
  - Caráter **formal** das comunicações.
  - Caráter **racional** e divisão do trabalho.
  - **Impessoalidade** nas relações.
  - **Hierarquia** de autoridade.
  - Rotinas e procedimentos **padronizados**.
  - **Competência técnica e meritocracia**.
  - **Especialização** da administração.
  - **Profissionalização** dos participantes.
  - Completa **previsibilidade** do funcionamento.
- A **Teoria Estruturalista** significa um desdobramento da **Teoria da Burocracia** e uma leve aproximação à **Teoria das Relações Humanas**. Representa uma **visão crítica da organização formal**, pois entende a **organização** como uma **unidade social grande e complexa**, onde **interagem grupos sociais**.
- Em contraposição aos princípios do **reducionismo**, do **pensamento analítico** e do **mecanicismo**, próprios da **abordagem clássica**, a **abordagem sistêmica** da administração se sustenta em três fundamentos:
- **Expansionismo**: é o princípio que sustenta que **todo fenômeno é parte de um fenômeno maior**. O desempenho de um sistema depende de como ele se relaciona com o todo maior que o envolve e do qual faz parte. O expansionismo não nega que cada fenômeno seja constituído de partes, mas a sua ênfase reside na focalização do todo do qual aquele fenômeno faz parte.
  - **Pensamento sintético**: é o fenômeno visto como parte de um sistema maior e é explicado em termos do papel que desempenha nesse sistema maior. Os órgãos do organismo humano são



explicados pelo papel que desempenham no organismo e não pelo comportamento de seus tecidos ou estruturas de organização. A **abordagem sistêmica está mais interessada em juntar as coisas** do que em separá-las.

- **Teleologia:** é o princípio segundo o qual a causa é uma condição necessária, mas nem sempre suficiente para que surja o efeito. Em outros termos, a **relação causa-efeito não é uma relação determinística ou mecanicista, mas simplesmente probabilística**. O sistema apresenta **características próprias que não existem em cada uma de suas partes integrantes**. Os sistemas são visualizados como entidades globais e funcionais em busca de objetivos.

➤ Lembre-se que a **Teoria Geral de Sistemas (TGS)** fundamenta-se em **três premissas** básicas:

- **Os sistemas existem dentro de sistemas:** cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior. Cada subsistema pode ser detalhado em seus subsistemas componentes, e assim por diante.
- **Os sistemas são abertos:** é uma decorrência da premissa anterior. Cada sistema existe dentro de um meio ambiente constituído por outros sistemas. Os sistemas abertos são caracterizados por um processo infinito de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia e informação.
- **As funções de um sistema dependem de sua estrutura:** cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente.

➤ Sobre a **Teoria da Contingência**, saiba que ela leva em conta **todas as teorias administrativas anteriores**. A **Teoria da Contingência** enfatiza que:

- **Não há nada de absoluto** nas organizações ou na teoria administrativa.
- **Tudo é relativo. Tudo depende.**
- As **variáveis ambientais** são **independentes**, enquanto as **técnicas administrativas** são variáveis **dependentes** dentro de uma relação funcional.

➤ Por fim, entenda as diferenças entre **abordagem descritiva e explicativa** e **abordagem prescritiva e normativa**.

- A **abordagem descritiva e explicativa** é o enfoque que se preocupa em descrever e explicar os fenômenos organizacionais, sem a preocupação de estabelecer regras ou princípios gerais de aplicação. É própria das **Abordagens Estruturalista, Sistêmica e Contingencial**.
- A **abordagem prescritiva e normativa** é o enfoque que se preocupa em estabelecer regras ou princípios gerais de aplicação como receituários para o administrador. É própria das **Abordagens Clássica, Humanísticas e Neoclássica**.





## APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como as inovações no conteúdo, na legislação e nos entendimentos doutrinários e jurisprudenciais<sup>1</sup>.

Dentro do assunto **Evolução da Administração**, as teorias amparadas na **Abordagem Clássica** são as mais cobradas em prova.

- Lembre-se que a **Abordagem Clássica** da Administração é desdobrada em duas orientações diferentes e, até certo ponto, opostas entre si, mas que se complementam com relativa coerência:
  - a **Administração Científica**, desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de **Taylor**;
  - e a **Teoria Clássica**, desenvolvida na França, com os trabalhos pioneiros de **Fayol**.



ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	TEORIA CLÁSSICA
Visava ao aumento de <b>eficiência no nível operacional</b> , isto é, na análise e na divisão do trabalho do operário.	Visava ao aumento da <b>eficiência</b> por meio da <b>disposição departamentos</b> da organização e de suas inter-relações estruturais.
Ênfase na <b>tarefa</b> , unidade fundamental da organização.	Ênfase na <b>estrutura</b> e no <b>funcionamento</b> da organização.
Abordagem de <b>baixo para cima</b> e das <b>partes para o todo</b> .	Abordagem de <b>cima para baixo</b> e do <b>todo para as suas partes</b> .



<sup>1</sup> Vale deixar claro que nem sempre será possível realizar uma aposta estratégica para um determinado assunto, considerando que às vezes não é viável identificar os pontos mais prováveis de serem cobrados a partir de critérios objetivos ou minimamente razoáveis.



A **Administração Científica** baseou-se no conceito de *homo economicus*, isto é, do homem econômico. Segundo esse conceito, **toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais**. Em síntese, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona.

Em resumo, os **alicerces fundamentais da Administração Científica** foram:

- 1. Comando e controle.** A gerência funciona como uma ditadura benigna inspirada nos modelos militares. O gerente planeja e controla o trabalho; os trabalhadores o executam. Em suma, o gerente deve pensar e mandar; os trabalhadores obedecer e fazer de acordo com o plano.
- 2. Uma única maneira certa (*the one best way*).** O método estabelecido pelo gerente é a melhor maneira de executar uma tarefa. O papel dos trabalhadores é utilizar o método sem questioná-lo.
- 3. Mão-de-obra, não recursos humanos.** A força de trabalho é a mão-de-obra, ou seja, a mão contratada sem qualquer envolvimento da pessoa na organização. Como a oferta de trabalhadores era abundante, a empresa nada devia a eles, embora esperasse lealdade de sua parte.
- 4. Segurança, não insegurança.** Embora os operários não ganhassem reconhecimento ou responsabilidade, havia um acordo tácito baseado na segurança e permanência no emprego. As empresas davam uma sensação de estabilidade dominando seus mercados. O futuro parecia previsível e o destino de cada empresa no futuro ainda mais previsível.



Segundo **Fayol**, as **funções do administrador** são:

**Previsão:** avalia o futuro e o provisionamento dos recursos em função dele.

**Organização:** proporciona tudo o que é útil ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social.

**Comando:** leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais do negócio.

**Coordenação:** harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Sincroniza coisas e ações em proporções certas e adapta meios aos fins visados.

**Controle:** consiste na verificação para certificar se tudo ocorre em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no intuito de retificá-los e prevenir a recorrência.





Segundo **Fayol**, os **14 Princípios Gerais da Administração** são:

- 1. Divisão do trabalho.** Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
- 2. Autoridade e responsabilidade.** Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
- 3. Disciplina.** Depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
- 4. Unidade de comando.** Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
- 5. Unidade de direção.** Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
- 6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais.** Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
- 7. Remuneração do pessoal.** Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
- 8. Centralização.** Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
- 9. Cadeia escalar.** É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.
- 10. Ordem.** Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
- 11. Equidade.** Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
- 12. Estabilidade do pessoal.** A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
- 13. Iniciativa.** A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
- 14. Espírito de equipe.** A harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto.

A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.



### Abordagem Clássica

#### 1. (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

**Administração Científica** é a corrente administrativa iniciada por Taylor e que enfatiza a **administração das tarefas**, isto é, focaliza a **racionalização do trabalho operário**, a padronização e o estabelecimento de **princípios básicos de organização racional do trabalho**.

Segundo Chiavenato, “Esse (tempo padrão) cuidado analítico e detalhista **permite a especialização do operário** e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos etc., que constituem a chamada **Organização Racional do Trabalho (ORT)**”.

**Gabarito:** E



**2. (FGV / CGM Niterói - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental / Gestão Governamental - 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**

Entre os principais pensadores da abordagem clássica, está Taylor (Escola da Administração Científica) que preconiza que seria necessário o desenvolvimento de planos de incentivos salariais e prêmios de produção como forma de fazer o operário colaborar com os princípios idealizados. Para Taylor, as pessoas são influenciadas pelo salário e recompensas financeiras e materiais.

**Gabarito: A**

Abordagem Humanística da Administração

**3. (FGV / IBGE - Analista / Planejamento e Gestão - 2016)**

A Escola de Relações Humanas é um dos principais marcos na evolução do campo teórico da administração. Essa Escola, entre outras contribuições relevantes, destacou a importância da organização informal para a produtividade e o funcionamento das estruturas organizacionais formais. No entanto, a Escola foi também alvo de críticas de autores e pesquisadores diversos, que levaram a sua superação e a novos desenvolvimentos no campo da administração. Entre as principais críticas apresentadas à Escola de Relações Humanas está:

- a) o foco limitado aos aspectos estruturais da organização;
- b) a visão reducionista do ser humano contida no conceito de homem funcional;
- c) a valorização excessiva dos incentivos financeiros aos trabalhadores;



- d) seu caráter ideológico e manipulador, a favor da administração da empresa;
- e) a dificuldade de aplicação das ferramentas gerenciais propostas.

### Comentários

A **Teoria das Relações Humanas** surgiu nos Estados Unidos, como um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração. A Teoria das Relações Humanas tem suas origens na necessidade de humanizar e democratizar a Administração e no desenvolvimento das ciências humanas.

As principais críticas à Escola das Relações Humanas são as seguintes:

- Visão inadequada dos problemas de relações industriais.
- Oposição cerrada à teoria clássica – Tudo aquilo que esta preconizava, a teoria das relações humanas negava.
- Limitação no campo experimental e parcialidade nas conclusões levaram gradualmente a teoria a um certo descrédito.
- Concepção ingênua e romântica do operário.
- Ênfase exagerada nos grupos informais colaboraram rapidamente para que esta teoria fosse repensada.
- Enfoque manipulativo e demagogo foi percebido e identificado pelos operários e seus sindicatos.

### Gabarito: D

Abordagem Estruturalista

#### 4. (FGV / TJ-RO - Analista Judiciário / Administrador - 2015)

Os autores estruturalistas - como Blau, Etzioni, Thompson e outros - trouxeram importantes aportes para o desenvolvimento do campo teórico da administração. Entre as contribuições trazidas, o estruturalismo apontou que os conflitos organizacionais não são disfuncionais, mas sim processos sociais fundamentais, propulsores da mudança e do desenvolvimento. Esses conflitos têm origem nos interesses e racionalidades divergentes dos grupos, gerando tensões e dilemas que não podem ser eliminados, pois são inerentes às relações de produção e constituintes da dinâmica organizacional. Um dos dilemas básicos na organização é o que ocorre entre:

- a) organização especializada e organização não especializada;
- b) escolha racional e racionalidade limitada;
- c) burocracia representativa e burocracia autocrática;
- d) incentivos mistos e incentivos monetários;
- e) disciplina burocrática e especialização profissional.

### Comentários



Os estruturalistas negam a existência de uma harmonia de interesses entre patrões e empregados (Teoria Clássica). Por essa razão, também não concordam com a ideia de que essa suposta harmonia deva ser preservada pela Administração (Teoria das Relações Humanas). Para os estruturalistas, embora nem sempre sejam desejáveis, os conflitos impulsionam as mudanças e a inovação na organização, havendo três dilemas básicos na organização formal: dilema entre coordenação e comunicação livre; dilema entre disciplina burocrática e especialização profissional; e dilema entre a necessidade de planejamento centralizado e a necessidade de iniciativa individual.

**Gabarito: E**

---

**5. (FGV / DPE RJ - Técnico Superior Especializado / Administração - 2014)**

**Cargos bem definidos e organizados de maneira hierárquica por meio de linhas de comando; departamentalização onde unidades operam de maneira semiautônomas sob a supervisão de quem detém a autoridade; cadeia de comando onde a divisão do trabalho é bem definida. Essas são as características do seguinte tipo de organização**

- a) orgânica.
- b) sistêmica.
- c) burocrática.
- d) contingencial.
- e) contextual.

**Comentários**

Segundo Weber, as características da Burocracia são:

1. Caráter **legal** das normas e regulamentos.
2. Caráter **formal** das comunicações.
3. Caráter **racional** e divisão do trabalho.
4. **Impessoalidade** nas relações.
5. **Hierarquia** de autoridade.
6. Rotinas e procedimentos **padronizados**.
7. Competência técnica e **meritocracia**.
8. **Especialização** da administração.
9. **Profissionalização** dos participantes.
10. Completa **previsibilidade** do funcionamento.

**Gabarito: C**

---



Abordagem Sistêmica

6. (FGV / MPE-AL - Analista do Ministério Público / Gestão Pública - 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**

Na **Teoria dos Sistemas**, as organizações são abordadas como **sistemas abertos**, que são um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, operando sobre entradas e fornecendo saídas processadas.

Existe uma **interdependência** entre as partes das organizações; a organização precisa alcançar uma **homeostase** ou estado firme dentro de um **ambiente complexo**, a fim de alcançar seus objetivos. **Os sistemas existem dentro de sistemas**, de modo que cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior.

**As funções de um sistema dependem de sua estrutura:** cada sistema tem um objetivo ou finalidade que constitui seu papel no intercâmbio com outros sistemas dentro do meio ambiente.

**Gabarito:** E

Abordagem Contingencial

7. (FGV / IBGE - Analista / Planejamento e Gestão - 2016)

O desenvolvimento organizacional (DO) engloba alterações comportamentais e estruturais na organização. Um importante modelo de DO derivado da Teoria da Contingência sugere que as alterações estruturais necessárias ao processo de desenvolvimento organizacional são diagnosticadas a partir do defrontamento organização x ambiente. O ambiente em que opera uma organização é diferenciado, e a cada setor especializado do ambiente corresponde um subsistema organizacional. Assim, quanto maior o grau de diferenciação dos setores ambientais, maior a necessidade de diferenciação dos subsistemas organizacionais. No entanto, quanto maior o grau de diferenciação dos subsistemas organizacionais, maior a necessidade de:





- a) integração;
- b) planejamento;
- c) controle;
- d) diversificação;
- e) qualificação.

### Comentários

A Teoria da Contingência explica que não há nada de absoluto nos princípios da administração. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre cada organização e seu ambiente e tecnologia. Segundo a Teoria da Contingência, os problemas básicos das organizações são a diferenciação e a integração. Diferenciar seria organizar a empresa em departamentos e Integralizar seria o movimento de convergência de departamentos.

### Gabarito: A

---

#### 8. (FGV / COMPESA - Analista de Gestão / Administrador - 2018)

Sobre a Teoria Contingencial, analise as afirmativas a seguir.

- I. O sistema é composto por variáveis mutáveis.
- II. A organização deve focar em controlar variáveis independentes.
- III. Variáveis independentes devem servir como incentivo à adaptação.

Está correto o que se afirma em

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

### Comentários

A **Teoria da Contingência** leva em conta todas as teorias administrativas anteriores dentro do prisma da Teoria de Sistemas. Os conceitos das teorias anteriores são atualizados, redimensionados e integrados dentro da abordagem sistêmica para permitir uma visão conjunta, molar e abrangente. Segundo Chiavenato, a Teoria da Contingência enfatiza que:



- não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende.
- existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.
- as variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional.
- não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas.
- em vez de uma relação de causa-e-efeito entre variáveis independentes do ambiente e variáveis administrativas dependentes, existe uma relação funcional entre elas. Essa relação funcional é do tipo "se-então" e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização.
- a estratégia define a estrutura organizacional: diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e estas exigem diferentes estruturas organizacionais.
- a incerteza é o desafio atual da Administração. Contudo, a incerteza não está no ambiente. A incerteza está na percepção e na interpretação das organizações e não na realidade ambiental percebida.
- para defrontar-se com o ambiente, a organização utiliza tecnologias que condicionarão a sua estrutura organizacional e o seu funcionamento. A variável tecnologia passou a assumir um importante papel na teoria administrativa.
- são necessários novos modelos organizacionais, mais flexíveis e orgânicos, como a estrutura matricial, a estrutura em redes e a estrutura em equipes.
- o modelo do homem complexo e abordagens contingenciais sobre motivação e liderança.

**Gabarito: E**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

*A ideia do questionário é elevar o nível da sua compreensão no assunto e, ao mesmo tempo, proporcionar uma outra forma de revisão de pontos importantes do conteúdo, a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas.*

*São questões um pouco mais desafiadoras, porque a redação de seu enunciado não ajuda na sua resolução, como ocorre nas clássicas questões objetivas.*

*O objetivo é que você realize uma autoexplicação mental de alguns pontos do conteúdo, para consolidar melhor o que aprendeu ;)*

*Além disso, as questões objetivas, em regra, abordam pontos isolados de um dado assunto. Assim, ao resolver várias questões objetivas, o candidato acaba memorizando pontos isolados do conteúdo, mas muitas vezes acaba não entendendo como esses pontos se conectam.*

*Assim, no questionário, buscaremos trazer também situações que ajudem você a conectar melhor os diversos pontos do conteúdo, na medida do possível.*

*É importante frisar que não estamos adentrando em um nível de profundidade maior que o exigido na sua prova, mas apenas permitindo que você compreenda melhor o assunto de modo a facilitar a resolução de questões objetivas típicas de concursos, ok?*

*Nosso compromisso é proporcionar a você uma revisão de alto nível!*

*Vamos ao nosso questionário:*

### Perguntas

- 1. Quais são as principais características da Administração Científica?**
- 2. Quais são os fundamentos da Administração Científica?**
- 3. Quais são as principais características da Teoria Clássica?**
- 4. Quais são as funções do administrador, segundo Fayol?**
- 5. Segundo Fayol, quais são os 14 Princípios Gerais da Administração?**
- 6. Quais são as principais características da Teoria das Relações Humanas?**
- 7. Quais fatores impulsionaram o desenvolvimento da Teoria da Burocracia?**
- 8. Quais são as principais características da Burocracia?**
- 9. Quais os fundamentos da Teoria Geral de Sistemas?**



10. Quais são as perspectivas adotadas pela Teoria dos Sistemas?

11. Quais são as propriedades de um sistema?

12. Quais os pressupostos da Teoria da Contingência?

## Perguntas com respostas

1. Quais são as principais características da Administração Científica?

**Administração Científica** é a corrente administrativa iniciada por Taylor e que enfatiza a **administração das tarefas**, isto é, focaliza a **racionalização do trabalho operário**, a padronização e o estabelecimento de **princípios básicos de organização racional do trabalho**.

2. Quais são os fundamentos da Administração Científica?

Em resumo, os alicerces fundamentais da Administração Científica foram:

1. Comando e controle.
2. Uma única maneira certa (*the one best way*).
3. Mão-de-obra, não recursos humanos.
4. Segurança, não insegurança.

3. Quais são as principais características da Teoria Clássica?

A **Teoria Clássica**, iniciada por Henri Fayol, é a corrente administrativa predominante na primeira metade do século XX e que **ênfatisa a estrutura organizacional** e os **princípios universais de administração**.

4. Quais são as funções do administrador, segundo Fayol?

Fayol define o ato de administrar como: **prever, organizar, comandar, coordenar e controlar**.

5. Segundo Fayol, quais são os 14 Princípios Gerais da Administração?

Os 14 Princípios Gerais da Administração, segundo Fayol, são:

1. Divisão do trabalho
2. Autoridade e responsabilidade.
3. Disciplina
4. Unidade de comando.
5. Unidade de direção.
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais.
7. Remuneração do pessoal
8. Centralização



9. Cadeia escalar
10. Ordem.
11. Equidade
12. Estabilidade do pessoal
13. Iniciativa
14. Espírito de equipe

## 6. Quais são as principais características da Teoria das Relações Humanas?

A **Teoria das Relações Humanas** é a corrente administrativa iniciada com a Experiência de Hawthorne e que **ênfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal** em contraposição aos pressupostos formais da Teoria Clássica.

Apesar das críticas, o fato é que a Escola das Relações Humanas abriu novos horizontes à teoria administrativa em duas orientações bem definidas. A primeira orientação é a chamada equação humana: o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas, de modo que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade. A segunda orientação é o novo papel do administrador, que deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Precisa deixar de ser o gerente autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização.

## 7. Quais fatores impulsionaram o desenvolvimento da Teoria da Burocracia?

A **Teoria da Burocracia** desenvolveu-se na Administração em função da **fragilidade e a parcialidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas**, da necessidade de um **modelo de organização racional** capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, do crescente **tamanho e complexidade das empresas** e do ressurgimento da **Sociologia da Burocracia**.

## 8. Quais são as principais características da Burocracia?

Segundo Weber, as características da Burocracia são:

1. Caráter **legal** das normas e regulamentos.
2. Caráter **formal** das comunicações.
3. Caráter **racional** e divisão do trabalho.
4. **Impessoalidade** nas relações.
5. **Hierarquia** de autoridade.
6. Rotinas e procedimentos **padronizados**.
7. Competência técnica e **meritocracia**.
8. **Especialização** da administração.
9. **Profissionalização** dos participantes.
10. Completa **previsibilidade** do funcionamento.



## 9. Quais os fundamentos da Teoria Geral de Sistemas?

A **Teoria Geral de Sistemas (TGS)** fundamenta-se em três premissas básicas,

- a. **Os sistemas existem dentro de sistemas.**
- b. **Os sistemas são abertos.**
- c. **As funções de um sistema dependem de sua estrutura.**

## 10. Quais são as perspectivas adotadas pela Teoria dos Sistemas?

A Teoria dos Sistemas (TS) é uma decorrência da Teoria Geral de Sistemas (TGS) desenvolvida por Von Bertalanffy e que se espalhou por todas as ciências, influenciando notavelmente a Administração.

Na TS, as organizações são abordadas como sistemas abertos, pois o seu comportamento é probabilístico, e não-determinístico; as organizações fazem parte de uma sociedade maior, constituídas de partes menores; existe uma interdependência entre as partes das organizações; a organização precisa alcançar uma homeostase ou estado firme; as organizações possuem fronteiras ou limites mais ou menos definidos; têm objetivos; caracterizam-se pela morfogênese.

## 11. Quais são as propriedades de um sistema?

São consideradas **propriedades de um sistema**:

- **Adaptabilidade:** capacidade de um sistema adaptar-se ao meio ambiente.
- **Homeostasia:** capacidade do sistema voltar a um estado de equilíbrio.
- **Simbiose:** relação necessária entre organismos diferentes.
- **Sinergia:** são relações em que as ações cooperativas de agentes independentes produzem efeitos totais maiores que as somas de seus efeitos tomados independentemente.
- **Redundância:** descreve um estado em que o sistema contém objetos supérfluos.
- **Caixa preta:** refere-se a um sistema cujo interior não pode (ou não interessa) ser desvendado.
- **Entropia:** determina o grau de desordem no sistema.
- **Informação:** reduz a incerteza e determina o grau de ordem no sistema.

## 12. Quais os pressupostos da Teoria da Contingência?

A **Teoria da Contingência** leva em conta todas as teorias administrativas anteriores dentro do prisma da Teoria de Sistemas. Os conceitos das teorias anteriores são atualizados, redimensionados e integrados dentro da abordagem sistêmica para permitir uma visão conjunta, molar e abrangente.

Segundo Chiavenato, a **Teoria da Contingência** enfatiza que:

- não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende.
- existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.



- as variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional.
- não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas.
- em vez de uma relação de causa-e-efeito entre variáveis independentes do ambiente e variáveis administrativas dependentes, existe uma relação funcional entre elas. Essa relação funcional é do tipo "se-então" e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização.
- a estratégia define a estrutura organizacional: diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e estas exigem diferentes estruturas organizacionais.
- a incerteza é o desafio atual da Administração. Contudo, a incerteza não está no ambiente. A incerteza está na percepção e na interpretação das organizações e não na realidade ambiental percebida.
- para defrontar-se com o ambiente, a organização utiliza tecnologias que condicionarão a sua estrutura organizacional e o seu funcionamento. A variável tecnologia passou a assumir um importante papel na teoria administrativa.
- são necessários novos modelos organizacionais, mais flexíveis e orgânicos, como a estrutura matricial, a estrutura em redes e a estrutura em equipes.
- o modelo do homem complexo e abordagens contingenciais sobre motivação e liderança.



## CONCLUSÃO

Bem pessoal, encerramos aqui nosso primeiro Passo Estratégico.

Um grande abraço e bons estudos!

**Gustavo Garcia**

**Vinicius de Oliveira**





## Lista de Questões Estratégicas

### 1. (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

### 2. (FGV / CGM Niterói - Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental / Gestão Governamental - 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.

### 3. (FGV / IBGE - Analista / Planejamento e Gestão - 2016)

A Escola de Relações Humanas é um dos principais marcos na evolução do campo teórico da administração. Essa Escola, entre outras contribuições relevantes, destacou a importância da organização informal para a produtividade e o funcionamento das estruturas organizacionais formais. No entanto, a Escola foi também alvo de críticas de autores e pesquisadores diversos, que levaram a sua superação e a novos



desenvolvimentos no campo da administração. Entre as principais críticas apresentadas à Escola de Relações Humanas está:

- a) o foco limitado aos aspectos estruturais da organização;
- b) a visão reducionista do ser humano contida no conceito de homem funcional;
- c) a valorização excessiva dos incentivos financeiros aos trabalhadores;
- d) seu caráter ideológico e manipulador, a favor da administração da empresa;
- e) a dificuldade de aplicação das ferramentas gerenciais propostas.

#### **4. (FGV / TJ-RO - Analista Judiciário / Administrador - 2015)**

Os autores estruturalistas - como Blau, Etzioni, Thompson e outros - trouxeram importantes aportes para o desenvolvimento do campo teórico da administração. Entre as contribuições trazidas, o estruturalismo apontou que os conflitos organizacionais não são disfuncionais, mas sim processos sociais fundamentais, propulsores da mudança e do desenvolvimento. Esses conflitos têm origem nos interesses e racionalidades divergentes dos grupos, gerando tensões e dilemas que não podem ser eliminados, pois são inerentes às relações de produção e constituintes da dinâmica organizacional. Um dos dilemas básicos na organização é o que ocorre entre:

- a) organização especializada e organização não especializada;
- b) escolha racional e racionalidade limitada;
- c) burocracia representativa e burocracia autocrática;
- d) incentivos mistos e incentivos monetários;
- e) disciplina burocrática e especialização profissional.

#### **5. (FGV / DPE RJ - Técnico Superior Especializado / Administração - 2014)**

Cargos bem definidos e organizados de maneira hierárquica por meio de linhas de comando; departamentalização onde unidades operam de maneira semiautônomas sob a supervisão de quem detém a autoridade; cadeia de comando onde a divisão do trabalho é bem definida. Essas são as características do seguinte tipo de organização

- a) orgânica.
- b) sistêmica.
- c) burocrática.
- d) contingencial.



e) contextual.

**6. (FGV / MPE-AL - Analista do Ministério Público / Gestão Pública - 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.

**7. (FGV / IBGE - Analista / Planejamento e Gestão - 2016)**

O desenvolvimento organizacional (DO) engloba alterações comportamentais e estruturais na organização. Um importante modelo de DO derivado da Teoria da Contingência sugere que as alterações estruturais necessárias ao processo de desenvolvimento organizacional são diagnosticadas a partir do defrontamento organização x ambiente. O ambiente em que opera uma organização é diferenciado, e a cada setor especializado do ambiente corresponde um subsistema organizacional. Assim, quanto maior o grau de diferenciação dos setores ambientais, maior a necessidade de diferenciação dos subsistemas organizacionais. No entanto, quanto maior o grau de diferenciação dos subsistemas organizacionais, maior a necessidade de:

- a) integração;
- b) planejamento;
- c) controle;
- d) diversificação;
- e) qualificação.

**8. (FGV / COMPESA - Analista de Gestão / Administrador - 2018)**

Sobre a Teoria Contingencial, analise as afirmativas a seguir.

- I. O sistema é composto por variáveis mutáveis.
- II. A organização deve focar em controlar variáveis independentes.



III. Variáveis independentes devem servir como incentivo à adaptação.

Está correto o que se afirma em

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



## Gabarito

GABARITO



1. E
2. A
3. D
4. E
5. C
6. E
7. A
8. E



# 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.