

## **Aula 00**

*Ministério da Fazenda (ATA - Analista  
Técnico-Administrativo) Administração  
Geral*

Autor:  
**Rodrigo Rennó**

07 de Janeiro de 2025

# Índice

1) A Administração Científica .....	3
2) A Teoria Clássica .....	8
3) A Teoria Clássica Burocracia .....	15
4) Teoria das Relações Humanas .....	23
5) Teoria Neoclássica .....	27
6) Teoria Estruturalista .....	30
7) Teoria dos Sistemas .....	33
8) Teoria Contingencial .....	37
9) Questões Comentadas - Teorias da Administração - Cebraspe .....	43
10) Questões Comentadas - Teorias da Administração - FCC .....	77
11) Questões Comentadas - Teorias da Administração - Vunesp .....	95
12) Questões Comentadas - Teorias da Administração - FGV .....	107
13) Lista de Questões - Teorias da Administração - Cebraspe .....	124
14) Lista de Questões - Teorias da Administração - FCC .....	141
15) Lista de Questões - Teorias da Administração - Vunesp .....	152
16) Lista de Questões - Teorias da Administração - FGV .....	158



# EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

## A Administração Científica

O estudo da Administração como uma ciência começou com as grandes mudanças trazidas pela Revolução Industrial e a crescente urbanização da sociedade moderna.

Antigamente, o processo produtivo era dominado por pequenas oficinas, em que o próprio dono observava pessoalmente a produção. Com o crescimento das cidades e a melhoria dos transportes e da comunicação, esse cenário mudou muito.

O cenário de uma oficina produzindo para uma comunidade local saiu de “cena” e entrou a grande indústria, com milhares de empregados e que fornecia seus bens para diversos países e até continentes.

Desta maneira, o mercado de trabalho e as condições de produção mudaram tremendamente. A introdução da máquina à vapor e, posteriormente, do motor à combustão levou ao processo produtivo conhecido como “produção em massa”. Com esse novo processo, a produtividade cresceu muito.

Mas existia um problema: os trabalhadores eram pouco capacitados. Em sua grande maioria, eram camponeses que tinham largado a vida no interior para buscar trabalho nas cidades. Muitos eram analfabetos. O trabalho era desgastante, braçal, e os desperdícios eram grandes, com pouca eficiência<sup>1</sup>.

Um engenheiro, Frederick Taylor, começou a analisar esta situação e introduzir maior racionalidade e eficiência nas relações industriais. Seu livro, “Princípios da Administração Científica” de 1911, foi um marco no estudo da Administração<sup>2</sup>.

Ele percebeu que existia uma grande falta de uniformidade nas formas de trabalho e nos métodos adotados. Cada setor utilizava uma maneira de fazer o trabalho e os supervisores não estudavam os melhores meios para realizar as tarefas<sup>3</sup>.

A solução, de acordo com Taylor, seria estudar todos os movimentos executados pelos empregados, com os tempos que levavam cada tarefa, de modo a determinar a “melhor maneira” (the one best way) de executar cada atividade. Isto ficou conhecido como o **estudo de tempos e movimentos**<sup>4</sup>.

---

1 (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

2 (Kwasnicka, 1989)

3 (Andrade & Amboni, 2011)

4 (Sobral & Peci, 2008)



Outra observação de Taylor foi a de que os funcionários, como recebiam um valor fixo por hora de trabalho, não se esforçavam<sup>5</sup>. A ideia de Taylor passou a ser de **pagar por** produtividade – ou por peça produzida.

Assim, Taylor dizia que um incentivo financeiro levava a uma maior motivação para o trabalho. É o que chamamos de abordagem ou conceito de **“homo economicus”** - a ideia de que a principal motivação de uma pessoa no trabalho seria a remuneração<sup>6</sup>.

O objetivo da Administração Científica era, portanto, a melhoria da eficiência e da produtividade<sup>7</sup>. Após os estudos dos tempos e movimentos, todos os empregados eram ensinados a trabalhar da mesma forma – **padronização** – e passavam a receber por produtividade.

Os princípios básicos de Taylor eram os seguintes<sup>8</sup>:

- ✓ O desenvolvimento de um ideal, ou melhor, de um método. Nisto está incluída a análise de cada tarefa para determinar a “melhor maneira” de fazê-la. O método mais adequado deverá ser registrado em um cartão e o empregado deverá ser pago na base do incentivo, em função de uma alta taxa de desempenho além dos padrões estabelecidos;
- ✓ A seleção e o desenvolvimento do trabalhador. Tal fato envolve a seleção científica do homem certo para o cargo e o treinamento do mesmo com o método adequado para a execução da tarefa;
- ✓ A perfeita associação do método de seleção e treinamento do trabalhador. Com isso Taylor sentiu que causaria grande revolução mental aos administradores. Os trabalhadores deveriam mostrar muita pouca resistência aos novos métodos em função do sistema de pagamento induzido;
- ✓ A grande cooperação entre supervisores e trabalhadores. Esse princípio envolve principalmente a divisão do trabalho entre supervisores e trabalhadores, com os supervisores tendo a responsabilidade de planejar, preparar e controlar o trabalho.

Assim, uma das ideias da Administração Científica foi a da **divisão do trabalho**<sup>9</sup>. Cada trabalhador seria responsável apenas por uma pequena etapa do trabalho global. Em vez de montar um carro inteiro, um funcionário deveria montar instalar os faróis, por exemplo.

Com isso, seria muito mais fácil treinar os funcionários e substituir um empregado demitido ou doente. A divisão de trabalho gerou o funcionário especialista – cada membro ficou especializado ao seu pequeno processo ou atividade.

Além disso, isto possibilitou a linha de montagem, processo em que cada funcionário fica disposto em uma “fila” de produção, de modo que o resultado desta linha é o produto acabado.

---

5 (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

6 (Schemerhorn Jr., 2008)

7 (Certo & Certo, 2006)

8 (Kwasnicka, 1989)

9 (Daft, 2005)



Abaixo, podemos ver os principais conceitos associados com a Administração Científica:

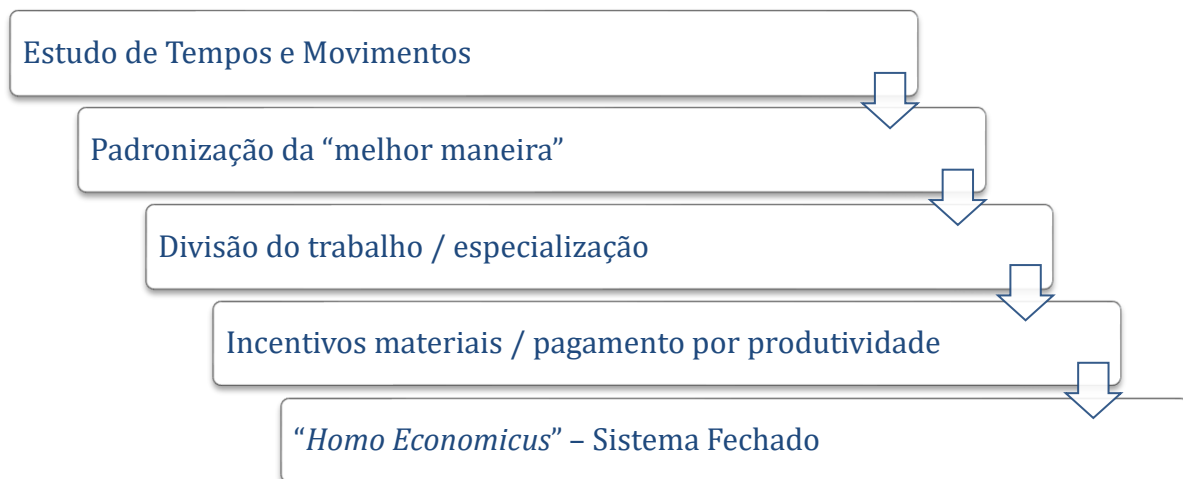


Figura 1 - Conceitos da Administração Científica

## Críticas à Administração Científica

Apesar de seus avanços, o trabalho de Taylor foi muito criticado. Diversos aspectos da Administração Científica foram combatidos e revistos por autores posteriormente.

Uma das críticas concentrou-se no aspecto ligado ao indivíduo. Pouca atenção foi dada aos motivos que levam uma pessoa a ficar motivada e ao papel de liderança que deve ser exercido pelo gestor.

Além disso, a especialização, quando levada ao extremo, pode gerar uma acomodação e um desinteresse grande por parte do empregado. Todos nós trabalhamos melhor quando temos desafios, coisas para aprender. A superespecialização gerava um trabalho monótono – chato mesmo.

Outro aspecto foi a visão incompleta da organização<sup>10</sup>. Taylor estava preocupado com a produção interna da empresa, seu funcionamento. Não tinha como preocupação seus aspectos externos, como: os concorrentes, o mercado de trabalho, os governos, dentre outros fatores que podem impactar a instituição.

Desta maneira, tinha uma abordagem conhecida atualmente como de “sistema fechado”, voltada para dentro. Esta abordagem tem uma dificuldade em ver as inter-relações e as influências geradas no relacionamento com as demais organizações<sup>11</sup>.

Deste modo, dentre as principais críticas à Administração Científica, temos<sup>12</sup>:

10 (Kwasnicka, 1989)

11 (Sobral & Peci, 2008)

12 (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)



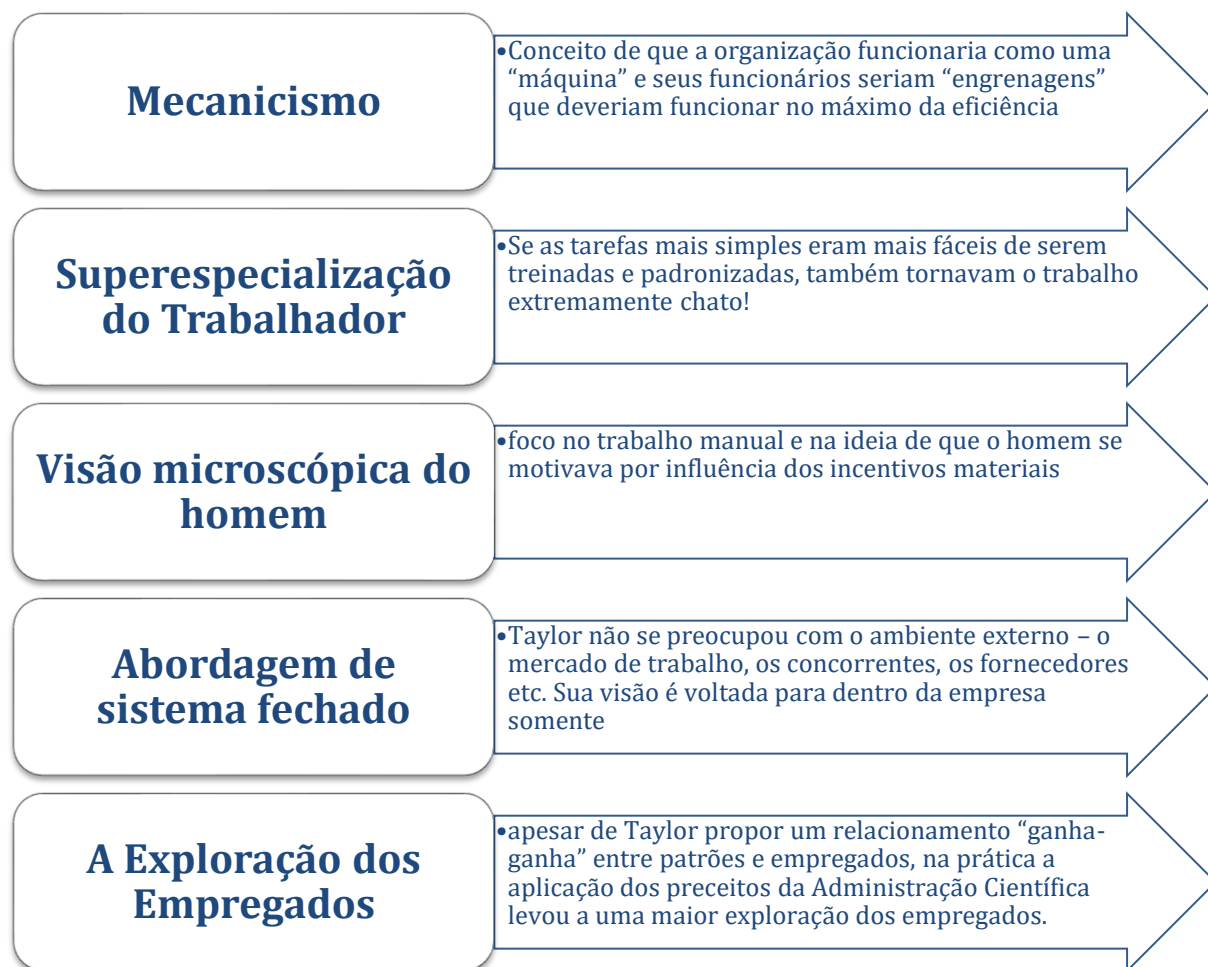


Figura 2 - Críticas à Administração Científica



(TRT-17 / PSICÓLOGO) Segundo Taylor, o trabalho de cada operário é planejado pela direção.

#### Comentários

Perfeito. De acordo com a Administração Científica, cada trabalhador deveria ser ensinado a trabalhar da “melhor maneira”, ou de acordo com as “melhores práticas”. As experiências anteriores dos trabalhadores não eram levadas em consideração.

**Gabarito: correta**

**(UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR)** De acordo com a teoria da administração científica, o administrador terá um papel primordial na otimização das tarefas desenvolvidas pelos empregados.

### Comentários

Beleza. A tarefa do administrador na Administração Científica era exatamente focar nas tarefas (como o trabalho era executado na linha de montagem, por exemplo), de maneira que o trabalho fosse mais eficiente, gerando benefícios para os trabalhadores e os patrões.

**Gabarito: correta**

**(MP/SE – ADMINISTRADOR)** Tempo-padrão, especialização do operário e ênfase na eficiência são princípios de administração da escola

- A) neoclássica.
- B) clássica.
- C) científica.
- D) da burocracia.
- E) das relações humanas.

### Comentários

O termo “tempo-padrão” mata a questão. Esta noção é relacionada diretamente com o Taylorismo, ou Administração Científica. Taylor buscava determinar a “melhor maneira” de realizar uma tarefa, de modo a aumentar a produtividade dos empregados.

**Gabarito: letra C**



## A Teoria Clássica

A Teoria Clássica de Henry Fayol é outra das teorias administrativas (junto com a Administração Científica e a Teoria da Burocracia) classificadas dentro do que se chama: A abordagem clássica ou a Escola Clássica.

Fiquem atentos, pois muitas bancas costumam cobrar este entendimento. Assim, a Teoria Clássica não é o mesmo que a Escola Clássica de Administração, que abrange também outras teorias.

O contexto desta teoria clássica foi também o da industrialização e das mudanças nas relações de trabalho. Mas o foco foi outro! Se Taylor estava mais preocupado com a execução das tarefas, Fayol estava focado na estrutura organizacional<sup>1</sup>.

Fayol tinha uma visão mais ampla do trabalho de “administrar” uma organização. O objetivo dele era aumentar a eficiência das empresas através de uma melhor forma de administrá-las. Através dos estudos da departamentalização, via os departamentos como partes da estrutura da organização.

Foi, portanto, um dos pioneiros no que se chamou de teóricos **fisiologistas** da administração. Assim, o escopo do trabalho do administrador foi bastante ampliado dentro da visão de Fayol<sup>2</sup>.

Ele tinha uma visão mais abrangente das organizações. Ele descreveu seis funções empresariais que as instituições em geral devem conter. Estas seriam<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

<sup>2</sup> (Rennó, 2013)

<sup>3</sup> (Kwasnicka, 1989)





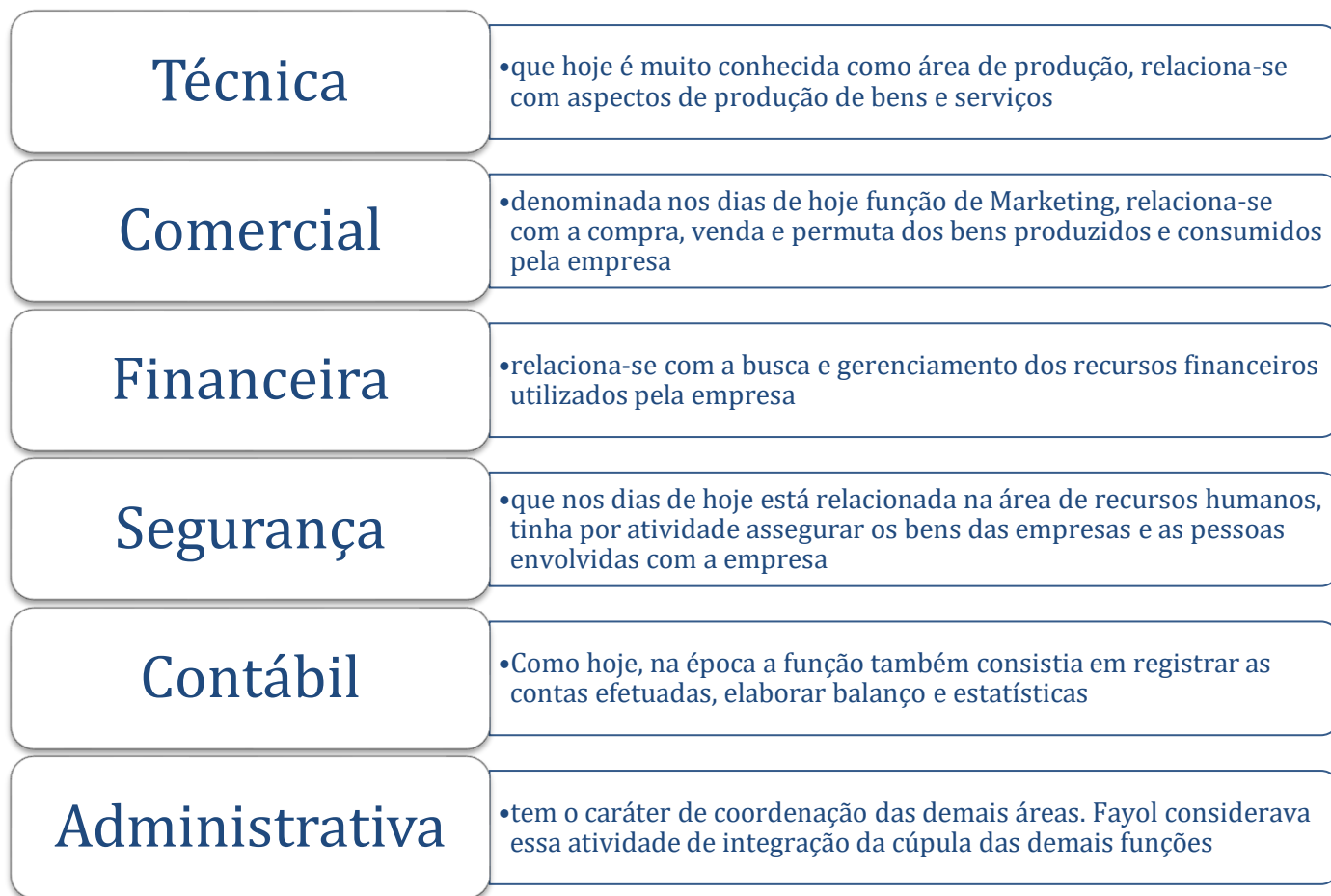


Figura 1 - Funções básicas da Organização

Como a função administrativa deveria coordenar as demais funções da organização, Fayol também se preocupou em detalhar o que seria o trabalho dos gestores.

Ele chamou o conjunto de atividades dos administradores de processo administrativo: as funções próprias de um administrador. De acordo com Fayol<sup>4</sup> elas são:

Funções	Descrição
<b>Prever</b>	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;
<b>Organizar</b>	Constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;
<b>Comandar</b>	Dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;
<b>Coordenar</b>	Ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;

<sup>4</sup> (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)



**Controlar**

Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Para ele, cada administrador, não importando sua posição hierárquica, deveria saber utilizar cada uma destas funções administrativas em suas atividades. Ou seja, desde o presidente até um gerente subalterno.

Outra contribuição importante foi a criação dos princípios da administração<sup>5</sup>. De acordo com ele, existem **quatorze princípios gerais** da administração<sup>6</sup>:

- 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;
- 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;
- 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**;
- 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**: linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo da hierarquia;
- 10) **Ordem**: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- 11) **Equidade**: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade dos empregados;
- 12) **Estabilidade do pessoal**: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;
- 13) **Iniciativa**: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso;
- 14) **Espírito de equipe**: a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Assim como na Administração Científica, a Teoria Clássica também tinha uma abordagem de sistema fechado, pois não focava nos fatores externos da organização.

Além disso, também tinha como um princípio a ideia de que as pessoas seriam motivadas através de incentivos financeiros, ou seja, o conceito do "*homo economicus*" também estava presente.

A Teoria Clássica não se preocupou também com os aspectos ligados aos indivíduos. Aspectos como os de comunicação, de motivação, e de liderança foram pouco tratados<sup>7</sup>. Somente com a Teoria das Relações Humanas isto será melhor abordado.

Apesar disso, muito de seu trabalho ainda é utilizado nas empresas atualmente.

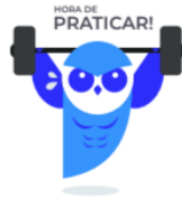
---

<sup>5</sup> (Certo & Certo, 2006)

<sup>6</sup> (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

<sup>7</sup> (Certo & Certo, 2006)





**(ICMBIO - TÉCNICO)** As principais contribuições da abordagem clássica da administração se referem às preconizadas por Taylor e por Fayol. Enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos (inferiores) da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível.

#### **Comentários**

Perfeito. Enquanto a ênfase de Taylor estava na tarefa, nas atividades, o foco de Fayol estava na estrutura, nas funções que eram executadas pelos administradores. De certa forma, Taylor tinha uma visão mais “micro” do problema e Fayol uma visão mais “macro”.

**Gabarito: correta**

**(TCE-PR – ANALISTA)** Os 14 princípios gerais de administração sugeridos por Fayol, e que ainda são considerados pela maioria dos administradores, têm, entre eles, um que determina que os trabalhadores nas organizações deveriam receber ordens de um "gerente" somente, para evitar conflitos e mal-entendidos. Esse princípio é o da

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

#### **Comentários**

Questão tranquila da FCC. Se só receberemos ordens de um chefe, o princípio seria exatamente o da unidade de comando, não é mesmo? Abaixo podemos ver quais são todos os princípios.

**Gabarito: letra A**

**(ICMBIO - TÉCNICO)** De acordo com Henri Fayol, planejamento, preparo, controle e execução são as funções universais da administração.

#### **Comentários**

Para Fayol, as funções administrativas seriam as seguintes<sup>8</sup>:

Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;

<sup>8</sup> (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

Organizar: constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;

Comandar: dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;

Coordenar: ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;

Controlar: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Vejam que a banca deu uma “bagunçada” nos conceitos de Fayol.

**Gabarito: errada**



## RESUMO

### Teoria Clássica

A Teoria Clássica de Henry Fayol é outra das teorias administrativas (junto com a Administração Científica e a Teoria da Burocracia) classificadas dentro do que se chama: A abordagem clássica ou a Escola Clássica.

### Funções básicas da Organização

<b>Técnica</b>	Que hoje é muito conhecida como área de produção, relaciona-se com aspectos de produção de bens e serviços
<b>Comercial</b>	Denominada nos dias de hoje função de Marketing, relaciona-se com a compra, venda e permuta dos bens produzidos e consumidos pela empresa
<b>Financeira</b>	Relaciona-se com a busca e gerenciamento dos recursos financeiros utilizados pela empresa
<b>Segurança</b>	Que nos dias de hoje está relacionada na área de recursos humanos, tinha por atividade assegurar os bens das empresas e as pessoas envolvidas com a empresa
<b>Contábil</b>	Como hoje, na época a função também consistia em registrar as contas efetuadas, elaborar balanço e estatísticas
<b>Administrativa</b>	Tem o caráter de coordenação das demais áreas. Fayol considerava essa atividade de integração da cúpula das demais funções

Como a função administrativa deveria coordenar as demais funções da organização, Fayol também se preocupou em detalhar o que seria o trabalho dos gestores.

<b>Funções</b>	<b>Descrição</b>
<b>Prever</b>	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;
<b>Organizar</b>	Constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;
<b>Comandar</b>	Dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;



<b>Coordenar</b>	Ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
<b>Controlar</b>	Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Assim como na Administração Científica, a Teoria Clássica também tinha uma abordagem de sistema fechado, pois não focava nos fatores externos da organização.

Também tinha como um princípio a ideia de que as pessoas seriam motivadas através de incentivos financeiros.

Não se preocupou também com os aspectos ligados aos indivíduos. Aspectos como os de comunicação, de motivação, e de liderança foram pouco tratados.



## Burocracia

A teoria da burocracia foi mais uma das teorias que buscou moldar uma nova maneira de gerir uma instituição de um modo mais adequado aos novos tempos. As sociedades capitalistas modernas necessitavam de uma maneira mais racional de gerir uma organização.

Para enfrentar desafios maiores, que são normais em uma economia de mercado, as empresas precisavam maximizar seus recursos, além de ter uma maior estabilidade e previsibilidade em suas operações e processos de trabalho.

Desta maneira, Max Weber gerou esta teoria administrativa tendo como objetivo uma administração mais adequada aos novos desafios do Estado moderno e das grandes empresas, com o objetivo de combater o desperdício, a ineficiência e a corrupção<sup>1</sup>.

A burocracia significa, basicamente, um modelo em que o “escritório” ou os servidores de carreira seriam os “comandantes” ou detentores do poder. A base desta teoria seria a implementação de uma gestão mais racional e impessoal, visando o aumento consistente da produção. As características principais da Burocracia são:

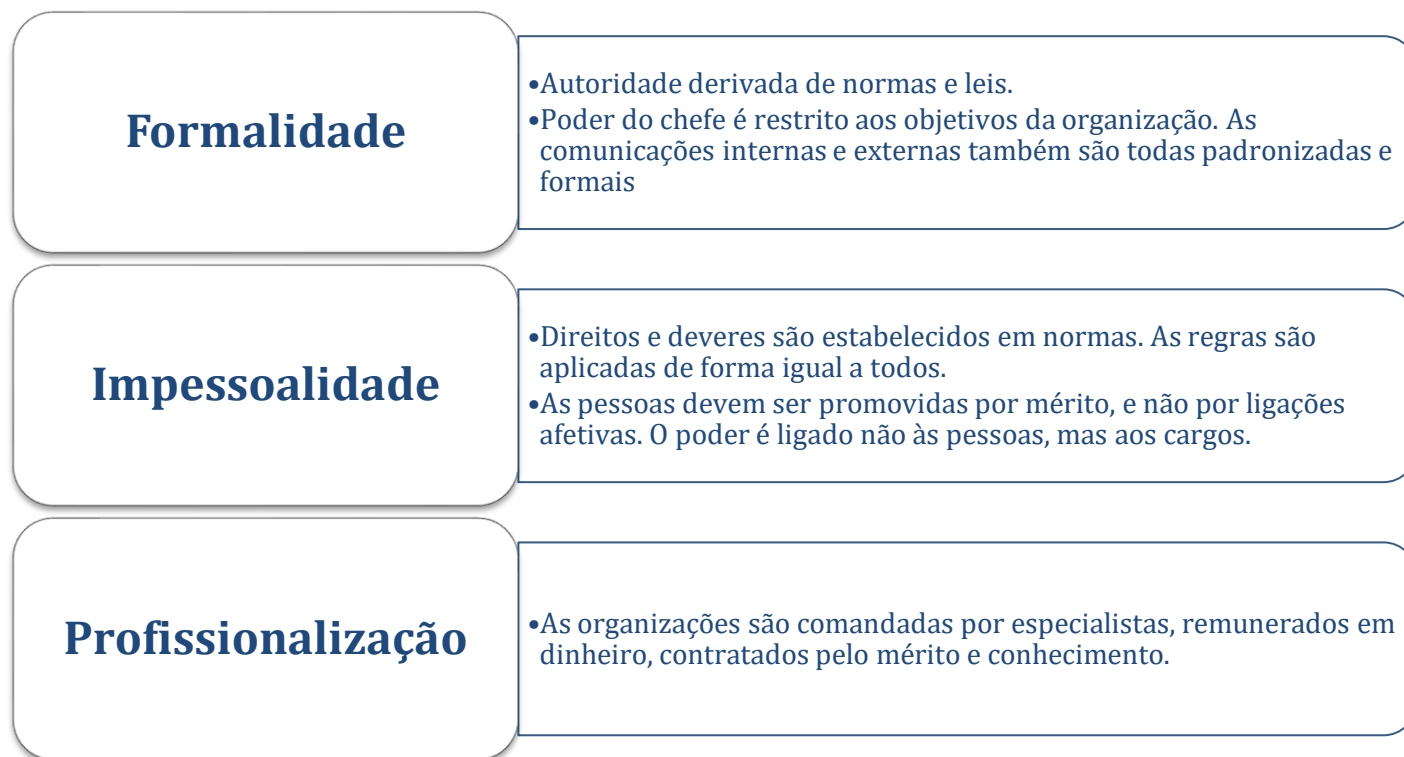


Figura 1 - Características da Burocracia

Desta forma, os administradores teriam de abandonar uma forma de administrar baseada nos costumes e no “achismo”, para basear-se em normas, regulamentos que seriam aplicados a todos, de acordo com seu cargo e função na empresa.

<sup>1</sup> (Rennó, 2013)

A meritocracia passa a ser enfatizada. Cada trabalhador deve ser contratado por seus méritos, promovido por seus resultados e ter uma carreira estruturada.

Cada funcionário seria treinado para exercer suas funções e remunerado em dinheiro (e não em honrarias, em troca de alguma benesse, etc.). A ideia é a de que o trabalho na empresa deve ser a ocupação principal do indivíduo.

Outro aspecto importante é o da impessoalidade. Este conceito foi importante para que pudéssemos evitar ao máximo as emoções no momento de tomar decisões.

A ideia é a de que devemos tratar as pessoas de acordo com normas e critérios pré-definidos. A isonomia do tratamento busca, assim, a contratação das pessoas certas e a construção de um processo racional na promoção das pessoas, além de evitar favoritismos e tratamentos desiguais.

A comunicação formal teria um papel de ajudar nesta impessoalidade. Todas as informações deveriam ser transmitidas de uma maneira padronizada, com uma linguagem também harmonizada. Não deveriam existir espaços para as fofocas e para os boatos.

Esta maneira de administrar com base em normas é fundamental para outro aspecto da burocracia: a noção de hierarquia. Cada pessoa manda de acordo com o cargo – é ele quem concentra o poder. Esta também é uma teoria que dá ênfase na estrutura organizacional.

E a organização deve ser estruturada hierarquicamente, ou seja, cada nível tem a autoridade e a responsabilidade definidos em regras. Assim, seu superior tem o poder e a autoridade concedidos a ele por deter um cargo acima do seu. Desta maneira, o dever de obediência é relacionado ao cargo e não à pessoa<sup>2</sup>.

Este conceito acabou por criar empresas com diversos níveis hierárquicos, o que chamamos de estrutura verticalizada, com as decisões sendo tomadas no topo da organização e sendo transmitidas por diversos “elos” da empresa até chegar ao nível operacional.

Veja abaixo, em resumo, as **dimensões da Burocracia**<sup>3</sup>:

---

<sup>2</sup> (Andrade & Amboni, 2011)

<sup>3</sup> (Andrade & Amboni, 2011)





Dimensões Burocráticas	Características Básicas
Normas e Regulamentos	São regras gerais escritas, que determinam os procedimentos formais, e definem como a organização deve funcionar.
Divisão do Trabalho	É um instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau e determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo, assim, a eficiência da organização. Na organização burocrática, todo trabalho deve ser fracionado e segmentado.
Hierarquia da Autoridade	Objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização. As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide.
Relações Impessoais	A obediência é ao cargo, não à pessoa, de modo que a disciplina e as decisões não sofrem interferência alheia à racionalidade no alcance dos objetivos da organização.
Especialização da Administração	Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido.



Formalismo das Comunicações	Este procedimento objetiva adequar a documentação de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente.
Rotinas e Procedimentos	A burocracia estabelece que as regras e as normas técnicas sejam fixadas para cada cargo. O ocupante do cargo está sujeito às imposições da burocracia, não podendo agir de forma independente.
Profissionalização do Participante	Na organização burocrática, os participantes são profissionais pelos seguintes motivos: cada funcionário é um especialista no seu cargo; o funcionário é um ocupante do cargo, que é sua principal atividade; ele é escolhido por sua capacidade e competência técnica; seu tempo de permanência é indefinido; e ele é recompensado dentro da organização por sua competência, por meio de um plano de carreira.
Previsibilidade do Funcionamento	Todos os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos. Daí o caráter de previsibilidade do comportamento dos seus membros. A visão burocrática é de padronização, não havendo tratamento diferenciado.
Competência Técnica	A seleção para admissão do funcionário é baseado no mérito técnico, sem preferências pessoais.

Figura 2 - Dimensões da Burocracia. Adaptado de: (Andrade & Amboni, 2011)

## Disfunções da Burocracia

Uma das principais pegadinhas quando falamos de teoria da burocracia é a famosa confusão que as bancas tentam criar misturando as características da teoria da burocracia (seu ideal) com as disfunções da burocracia (no popular: os problemas que ocorrem na prática).

Atualmente, chamar alguém de burocrata é quase como falar mal da mãe dele! É um termo pejorativo, que reflete o desgosto com os problemas que as organizações têm ao tratar com os seus clientes.

É muito comum ouvirmos algo assim: “que burocracia dos infernos...não aguento mais isso”. Isto decorre das nossas experiências com os excessos da burocracia: o que deu de errado. Mas a burocracia foi um passo adiante em sua época, e as bancas de concurso adoram tentar pegar o candidato nestes tópicos.

O que você deve levar para sua prova é o seguinte: a teoria burocracia é um ideal. Seus problemas não fazem parte do “modelo”. Só se lembrem dos defeitos da burocracia quando a banca falar de suas disfunções, ok?

E quais são as principais disfunções? A primeira delas é a desconfiança com que são tratados os funcionários e os clientes. A ideia é a de que os empregados devem ser controlados em detalhes: com isso, os regulamentos são inúmeros e específicos.

Desenvolvem-se controles de processos e procedimentos para tentar evitar os desvios. As pessoas não têm poder de manobra, de liberdade de escolha da melhor estratégia para resolver um problema ou atender seus clientes!



Devem seguir normas, ler manuais. Se tomarem uma decisão fora do “padrão”, serão responsabilizados, mesmo que a decisão tenha resultado em uma solução inovadora.

Não é de se estranhar que o funcionário dentro deste modelo tenha medo de arriscar. Em pouco tempo, estará mais preocupado em seguir os regulamentos do que em atender bem aos seus clientes. Isto gera uma organização auto referida, voltada para dentro.

Naturalmente, este padrão de comportamento gera uma instituição rígida, sem flexibilidade para adaptar-se ao ambiente externo e aos novos desafios.

A hierarquia excessiva também gera problemas. Com uma estrutura com muitos níveis hierárquicos, a tomada de decisão fica mais lenta. Isto acontece porque muitas pessoas devem ser envolvidas para que a informação chegue ao tomador de decisão (na cúpula).

A necessidade de formalizar todas as comunicações e manualizar os processos gera também um ambiente pouco inovador. As ideias fluem com dificuldade e as resistências ao “novo” ficam muito fortes.

Além disso, os gerentes de cada área acabam perdendo a noção do todo, dos interesses da instituição, e passam a buscar somente os interesses imediatos de cada setor.

Desta maneira, as principais disfunções da Burocracia são:

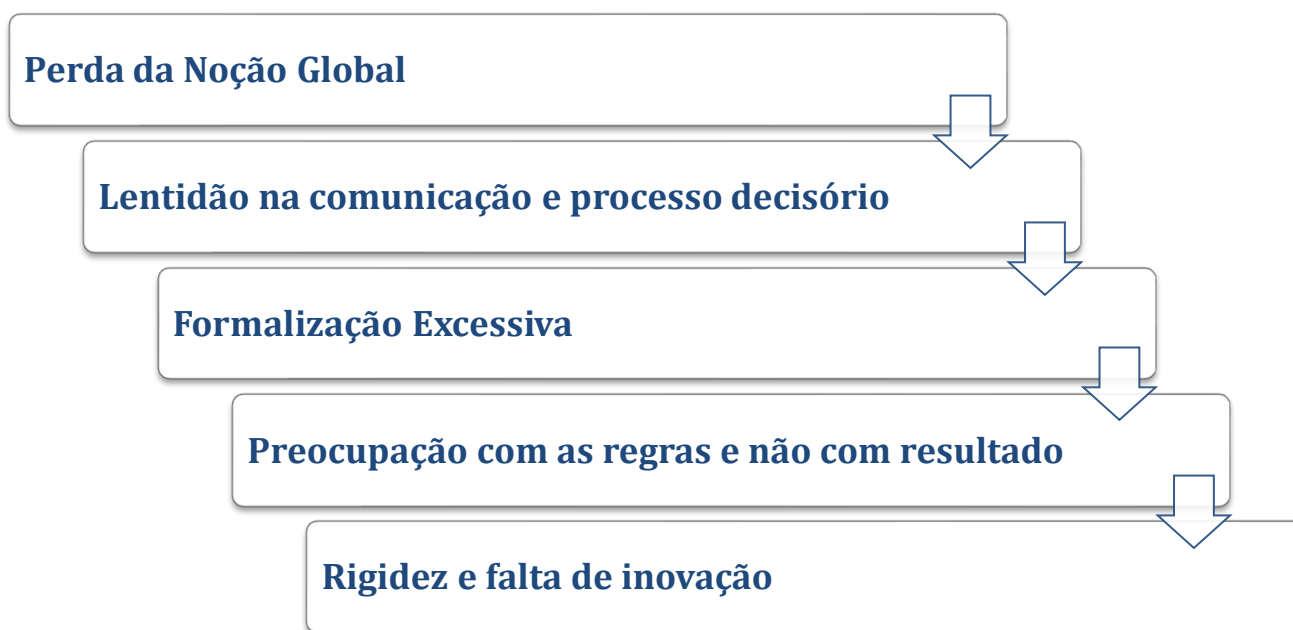


Figura 3 - disfunções da Burocracia



**(UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR)** Ao valorizar a meritocracia como forma de promoção, o administrador estará se pautando na teoria da burocracia.

**Comentários:**

Ótimo. Um dos princípios da Burocracia é exatamente a meritocracia. Normalmente só nos lembramos das disfunções da Burocracia, como o excesso de formalismo, a excessiva rigidez, o foco em procedimentos e não em resultados, etc. Mas é importante ter em mente estes princípios, pois são bastante cobrados.

**Gabarito: Certo.**

**(TCE-PR – ANALISTA)** Introduce transformações na personalidade dos seus participantes que levam à rigidez, às dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência, transformações essas responsáveis pelo que chama de disfunções ou consequências imprevistas.

Na frase acima Merton está se referindo à estrutura

- a) burocrática.
- b) de cooptação.
- c) coercitiva.
- d) ideológica.
- e) moderna.

**Comentários**

Robert Merton foi um dos principais críticos da teoria da burocracia. Foi ele quem popularizou o termo “disfunção burocrática” e apontou quais eram as dificuldades de aplicação prática do modelo weberiano.

Para ele, a teoria burocrática na prática leva à rigidez, à perda de uma visão global da organização, à uma dificuldade de atendimento dos clientes, à uma lentidão no processo decisório, à ineficiência, dentre outros aspectos negativos.

**Gabarito: letra A**

**(CAMARA DOS DEPUTADOS – TÉCNICO)** Para Max Weber, no modelo burocrático ideal, a escolha ou a promoção do profissional devem ser fundamentadas exclusivamente no mérito.

**Comentários**

Esta questão do Cespe foi um pouco polêmica. Sem dúvida, o mérito é um dos aspectos principais do modelo burocrático. Entretanto, a banca fala que este modelo é fundamentado “exclusivamente” no mérito, o que confundiu muitos candidatos.

A escolha e a promoção dos candidatos realmente ocorrem por mérito na Administração Burocrática, mesmo que seja o mérito formal (como no caso da promoção por tempo de serviço).

**Gabarito: correta**



## RESUMO

### Burocracia

Max Weber gerou esta teoria administrativa tendo como objetivo uma administração mais adequada aos novos desafios do Estado moderno e das grandes empresas, com o objetivo de combater o desperdício, a ineficiência e a corrupção.

A base desta teoria seria a implementação de uma gestão mais racional e impessoal, visando o aumento consistente da produção. As características principais da Burocracia são:

#### Formalidade

Autoridade derivada de normas e leis.

Poder do chefe é restrito aos objetivos da organização. As comunicações internas e externas também são todas padronizadas e formais.

#### Impessoalidade

Direitos e deveres são estabelecidos em normas. As regras são aplicadas de forma igual a todos.

As pessoas devem ser promovidas por mérito, e não por ligações afetivas.

#### Profissionalização

As organizações são comandadas por especialistas, remunerados em dinheiro, contratados pelo mérito e conhecimento.

- A meritocracia passa a ser enfatizada
- Cada funcionário seria treinado para exercer suas funções e remunerado em dinheiro
- Isonomia do tratamento
- A comunicação formal teria um papel de ajudar nesta impessoalidade
- A organização deve ser estruturada hierarquicamente

#### Dimensões Burocráticas

#### Características Básicas

Normas e Regulamentos

São regras gerais escritas, que determinam os procedimentos formais, e definem como a organização deve funcionar.

Divisão do Trabalho

Na organização burocrática, todo trabalho deve ser fracionado e segmentado.

Hierarquia da Autoridade

As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide.



Relações Impessoais		A obediência é ao cargo, não à pessoa, de modo que a disciplina e as decisões não sofrem interferência alheia à racionalidade no alcance dos objetivos da organização.
Especialização da Administração	da	Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido.
Formalismo das Comunicações	das	Este procedimento objetiva adequar a documentação de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente.
Rotinas e Procedimentos	e	A burocracia estabelece que as regras e as normas técnicas sejam fixadas para cada cargo.
Profissionalização do Participante	do	Cada funcionário é um especialista no seu cargo; o funcionário é um ocupante do cargo, que é sua principal atividade; ele é escolhido por sua capacidade e competência técnica; seu tempo de permanência é indefinido; e ele é recompensado dentro da organização por sua competência, por meio de um plano de carreira.
Previsibilidade do Funcionamento	do	Todos os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos.
Competência Técnica		A seleção para admissão do funcionário é baseada no mérito técnico.

### Disfunções da Burocracia

- Desconfiança com que são tratados os funcionários e os clientes
- Hierarquia excessiva
- A necessidade de formalizar todas as comunicações e manualizar os processos gera também um ambiente pouco inovador.
- Gerentes de cada área acabam perdendo a noção do todo, dos interesses da instituição, e passam a buscar somente os interesses imediatos de cada setor.



## Teoria das Relações Humanas

Na década de 30 do século passado, as preocupações voltaram-se para os fatores humanos que levariam a um melhor desempenho e resultado das organizações. O aumento da importância dos estudos das ciências sociais, como a Psicologia, impulsionou diversos estudos que buscavam entender a dinâmica do indivíduo no ambiente de trabalho.

A Administração Científica preocupava-se bastante com os esforços físicos dos trabalhadores, mas não tinha uma preocupação maior com outros aspectos, como necessidades psicológicas, de atenção, etc.

O resultado prático era um ambiente de trabalho “carregado”, com um relacionamento difícil e conflituoso entre funcionários e supervisores. As cargas horárias eram “pesadas” para os empregados e os acidentes de trabalho, constantes.

A própria década de 1930 foi uma época difícil. A crise da Bolsa de Nova York gerou uma depressão mundial, com reflexos no mercado de trabalho e nas relações entre os empregadores (capital) e os empregados (trabalho). A percepção geral era a de que a Escola Clássica não tinha gerado os resultados esperados pela sociedade.

Desta maneira, a Teoria das Relações Humanas buscou o aumento da produtividade através de uma atenção especial às pessoas. A noção básica era a de que os gestores deveriam entender melhor seus funcionários e adaptar as organizações aos seus empregados. Com isso, alcançariam maiores resultados<sup>1</sup>.

O principal autor deste movimento foi Elton Mayo. Este professor de Harvard desenvolveu uma pesquisa que se tornou símbolo desta teoria: A experiência de Hawthorne. Esta era uma fábrica da empresa Western Electric, que foi objeto de um estudo sobre o impacto da iluminação sobre o desempenho.

A expectativa do pesquisador era a de entender os efeitos de uma melhor iluminação nos resultados do trabalho. Ou seja, a preocupação era com o aspecto fisiológico dos empregados (no caso, a capacidade de ver).

A surpresa da pesquisa foi a de que qualquer alteração (seja para aumentar a luminosidade ou diminuí-la) gerava um aumento no desempenho humano. O que ele percebeu foi que o que gerava motivação não era a iluminação, mas a atenção dos pesquisadores<sup>2</sup>.

Aqueles funcionários estavam sentindo-se importantes: participantes de uma pesquisa de uma universidade conhecida. Assim, sentiram-se valorizados, tinham a percepção de que seu trabalho estava sendo considerado pela empresa. O maior esforço era uma consequência disso.

Isto mostrou que o foco nos aspectos fisiológicos tinha de ser redirecionado para os aspectos psicológicos. O papel do gestor deveria ser mais ligado ao emocional, a motivação e a liderança de seus subordinados.

Este foi o nascimento do conceito de homem social<sup>3</sup>, que seria condicionado pela interação entre os grupos, e impactado diretamente pelas relações entre os colegas de trabalho, o ambiente de trabalho e com as chefias.

---

<sup>1</sup> (Certo & Certo, 2006)

<sup>2</sup> (Daft, 2005)

<sup>3</sup> (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)



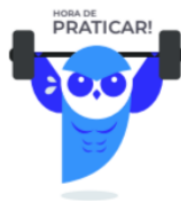
As principais conclusões da pesquisa de Hawthorne, que descrevem as bases da Teoria das Relações Humanas, foram<sup>4</sup>:

<b>A integração social afeta a produtividade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• não é capacidade individual de cada funcionário o que define sua produtividade, e sim a sua capacidade social, sua integração no grupo</li></ul>
<b>O comportamento é determinado pelas regras do grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• os funcionários não agem isoladamente ou no vácuo, mas como membros de um grupo</li></ul>
<b>As organizações são formadas por grupos informais e formais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• volta-se o foco para os grupos que existem de modo informal na empresa e que não são relacionados aos cargos e funções</li></ul>
<b>A supervisão mais cooperativa aumenta produtividade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• o supervisor mais eficaz é aquele que têm habilidade e capacidade de motivar e liderar seus funcionários em torno dos objetivos da empresa</li></ul>
<b>A autoridade do gerente deve se basear em competências sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O gerente deve ser capaz de interagir, motivar e comandar seus funcionários. Apenas ter conhecimento técnico dos métodos de produção não é mais visto como o bastante</li></ul>

Figura 1 - Características da Teoria das Relações Humanas

Estas conclusões mudaram o foco do trabalho dos gestores: a necessidade de motivar e envolver os empregados passou a ser enfatizada. Um ambiente de trabalho mais ameno e um trabalho mais desafiador, mais gratificante, passou a ser demandado pelos funcionários<sup>5</sup>.

Com isso, outros fatores deveriam ser utilizados na motivação do que apenas os incentivos financeiros.



<sup>4</sup> (Sobral & Peci, 2008)

<sup>5</sup> (Robbins & Coulter, 1998)



**(MTE / ADMINISTRAÇÃO)** Um marco na abordagem clássica da administração foi a experiência de Hawthorne, que buscou enfatizar a importância das condições do ambiente de trabalho para obter a maior eficiência e racionalização das tarefas.

**Comentários:**

O estudo de Hawthorne não buscou obter uma maior racionalização das tarefas. Este foi um dos objetivos da Administração Científica de Taylor, não da Teoria das Relações Humanas (em que está inserida a experiência de Hawthorne).

Os estudos de Hawthorne analisaram fatores que pudessem aumentar a produtividade dos trabalhadores<sup>6</sup>. Os autores concluíram que a produtividade era atrelada a um melhor tratamento dos funcionários, ao funcionamento dos grupos dentro das organizações e aos aspectos psicológicos dos trabalhadores.

Desta forma, os aspectos psicológicos seriam mais importantes do que os fisiológicos.

**Gabarito: Errada.**

**(MJ – ADMINISTRADOR)** A Teoria das Relações Humanas é marcada pela introdução da aplicação de uma abordagem mais humanística na administração das organizações, em que seu foco são as pessoas, e não as tarefas.

**Comentários**

Perfeito. A teoria das Relações Humanas realmente trouxe uma visão mais humanística para a ciência da Administração. O foco saiu das tarefas e atividades para as pessoas.

**Gabarito: correta**

---

<sup>6</sup> (Daft, 2005)



## RESUMO

### Teoria das Relações Humanas

Buscou o aumento da produtividade através de uma atenção especial às pessoas. A noção básica era a de que os gestores deveriam entender melhor seus funcionários e adaptar as organizações aos seus empregados. Com isso, alcançariam maiores resultados.

O principal autor deste movimento foi Elton Mayo.

### A Experiência de Hawthorne

Mostrou que o foco nos aspectos fisiológicos tinha de ser redirecionado para os aspectos psicológicos. O papel do gestor deveria ser mais ligado ao emocional, a motivação e a liderança de seus subordinados.

Este foi o nascimento do conceito de homem social, que seria condicionado pela interação entre os grupos, e impactado diretamente pelas relações entre os colegas de trabalho, o ambiente de trabalho e com as chefias.



## Teoria Neoclássica

O conceito dessa teoria Neoclássica foi introduzido no Brasil pelo Chiavenato, autor muito utilizado pelas nossas bancas. De acordo com ele mesmo, essa teoria englobaria uma série de autores que apareceram após a segunda guerra mundial, **buscando reagir contra a importância dada naquela época para as ciências do comportamento** (os estudos da abordagem comportamental, das Relações Humanas)<sup>1</sup>.

Para os Neoclássicos, as teorias só têm valor quando podem ser operacionalizadas na prática. Assim, os estudos relacionados com a Teoria Neoclássica têm um foco nos aspectos práticos da Administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos.

A **Teoria Neoclássica retoma vários dos princípios da Teoria Clássica**, com uma visão mais moderna e aplicada à crescente complexidade organizacional, dando uma configuração mais ampla e flexível.

Uma das mudanças realizadas foi em relação às funções do administrador. De acordo com a Teoria Clássica, elas são: **prever, organizar, comandar, coordenar e controlar**. Seriam os chamados **POCCC**.

Já a **Teoria Neoclássica fez uma “releitura” dessas funções e propôs novas funções, hoje conhecidas como o processo administrativo**. Estas funções seriam:

Funções	Descrição
Planejamento	Função que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los;
Organização	Função de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles;
Direção	Função relacionada com a ação, com a atuação sobre os recursos humanos da empresa. Suas atividades envolvem a motivação, a liderança e a coordenação dos esforços dos trabalhadores.
Controle	Função que busca assegurar se a atividade controlada está alcançando os resultados ou objetivos desejados.

Para Chiavenato, as principais características da Teoria Neoclássica são<sup>2</sup>:

Características	Descrição
A ênfase na prática da administração	É uma teoria pragmática e que busca resultados concretos. Enfatiza aspectos instrumentais de administração, de forma a propor algo prático e palpável.

<sup>1</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

<sup>2</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)



<b>Reafirmação relativa dos postulados clássicos</b>	Vários dos pressupostos clássicos são retomados e redimensionados, como: a estrutura de organização linear, funcional e linha-staff, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização, dentre outros.
<b>Ênfase nos princípios gerais de administração</b>	Os autores neoclássicos se preocupam em estabelecer os princípios gerais da Administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções.
<b>Ênfase nos objetivos e nos resultados</b>	Toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e atingir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada.
<b>Ecletismo nos conceitos</b>	Os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes.

Outro **conceito importante para os autores neoclássicos é o de eficiência e o da eficácia**. Para eles, toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, de modo simultâneo.

A eficácia indica se a organização alcançou os objetivos e resultados desejados (fez a coisa certa, o que deveria ser feito). Já a eficiência indica se ela utilizou seus recursos da melhor maneira possível (fez do modo certo).



**(CPRM - ANALISTA)** Para a teoria clássica da administração, são quatro as funções do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar.

**Comentários:**

A questão tem uma “pegadinha”! Estas funções do PODC são relacionadas com a Teoria Neoclássica. Já a Teoria Clássica fala das funções do POCCC: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

**Gabarito: Errada.**

## RESUMO

### Teoria Neoclássica

- Foi introduzido no Brasil por Chiavenato
- Essa teoria englobaria uma série de autores que apareceram após a segunda guerra mundial, buscando reagir contra a importância dada naquela época para as ciências do comportamento
- A Teoria Neoclássica retoma vários dos princípios da Teoria Clássica
- **Fez** uma "releitura" dessas funções e propôs novas funções, hoje conhecidas como o processo administrativo.
- Outro conceito importante para os autores neoclássicos é o de eficiência e o da eficácia. Para eles, toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, de modo simultâneo.

- **A ênfase na prática da administração**

É uma teoria pragmática e que busca resultados concretos.

- **Reafirmação relativa dos postulados clássicos**

Vários dos pressupostos clássicos são retomados e redimensionados, como: a estrutura de organização linear, funcional e linha-staff, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização, dentre outros.

- **Ênfase nos princípios gerais de administração**

Os autores neoclássicos se preocupam em estabelecer os princípios gerais da Administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções.

- **Ênfase nos objetivos e nos resultados**

Toda organização existe não para si mesma, mas para alcançar objetivos e atingir resultados.

- **Eclétismo nos conceitos**

Os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes.



## Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista apareceu como uma crítica às demais teorias anteriores. A noção principal foi a de conceber uma análise mais abrangente e completa das organizações.

O estruturalismo buscou não rejeitar as descobertas anteriores, mas sim sintetizá-las em uma só abordagem. O estudo da administração não poderia ficar restrito às pessoas (como a Teoria das Relações Humanas postulava) ou restrito às tarefas (como a Administração Científica enfatizava).

Como decorrência desta ideia de integrar as visões anteriores, um fator importante foi a busca de uma análise tanto da organização formal, que era enfatizada na teoria clássica, quanto da organização informal, presente na Teoria das Relações Humanas<sup>1</sup>.

De acordo com Kwasnicka<sup>2</sup>,

*“Ao estudarmos a organização sob a ótica estruturalista, estamos necessariamente fazendo uma análise globalizante de todos os fatores que compõem o todo organizacional”.*

Desta maneira, o conceito principal do Estruturalismo buscou uma visão mais ampla da organização, tendo em consideração todos os fatores dentro de uma só estrutura.

Assim, a teoria estaria integrando todas as teorias anteriores em apenas uma abordagem<sup>3</sup>. Um dos teóricos mais associados a esta teoria foi Amitai Etzioni<sup>4</sup>.

Essa foi a primeira abordagem que trouxe o conceito de sistema aberto como o “modo de operação” das organizações, buscando reduzir as limitações das outras teorias. De acordo com Gouldner, existiriam dois modelos de organizações: o modelo racional e o modelo natural de organização<sup>5</sup>.

O primeiro seria baseado em uma visão “para dentro”, focada nas operações internas, sem preocupar-se com as interações e interdependências entre setores e empresas diferentes. Seria o modelo racional, que teria uma visão de **sistema fechado**.

O segundo seria o modelo natural. Existiria uma preocupação com o meio externo e com as diversas interdependências e incertezas decorrentes desta situação. Seria, portanto, uma visão que traz uma preocupação com os relacionamentos com o ambiente externo. Este modelo é um modelo de **sistema aberto**.

Muitos autores classificam a teoria Estruturalista com a ideia do **homem organizacional**<sup>6</sup>. Esta noção deriva da percepção de que naqueles tempos o indivíduo teria múltiplos papéis diferentes na sociedade, de acordo com o tipo de organização em que estivesse se relacionando.

<sup>1</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

<sup>2</sup> (Kwasnicka, 1989)

<sup>3</sup> (Lima, 2005)

<sup>4</sup> (Etzioni) apud (Lima, 2005)

<sup>5</sup> (Gouldner) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

<sup>6</sup> (White Jr., 1966) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)



De acordo com estes autores, a sociedade moderna seria uma sociedade de organizações. O homem dependeria destas organizações para tudo e nestas cumpriria uma série de “papéis” diferentes<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> (Presthus, 1965) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)



## RESUMO

### Teoria Estruturalista

Apareceu como uma crítica às demais teorias anteriores.

O estruturalismo buscou não rejeitar as descobertas anteriores, mas sim sintetizá-las em uma só abordagem. O estudo da administração não poderia ficar restrito as pessoas (como a Teoria das Relações Humanas postulava) ou restrito as tarefas (como a Administração Científica enfatizava).

Essa foi a primeira abordagem que trouxe o conceito de sistema aberto como o "modo de operação" das organizações, buscando reduzir as limitações das outras teorias. De acordo com Gouldner, existiriam dois modelos de organizações: o modelo racional e o modelo natural de organização.

O primeiro seria baseado em uma visão "para dentro", focada nas operações internas, sem preocupar-se com as interações e interdependências entre setores e empresas diferentes.

O segundo seria o modelo natural. Existiria uma preocupação com o meio externo e com as diversas interdependências e incertezas decorrentes desta situação.





## Teoria dos Sistemas

A Teoria de Sistemas é uma abordagem moderna, derivada dos estudos da Biologia, que é muito utilizada atualmente nas empresas e no setor público.

Seu precursor foi o biólogo Ludwig Von Bertalanffy<sup>1</sup>. A teoria se propõe a analisar as organizações sob a perspectiva do ambiente, das interações entre os sistemas (ou órgãos, empresas, etc.) e os conceitos de subsistemas (sistemas dentro de outros sistemas).

A Teoria dos Sistemas engloba a noção de que as organizações são **sistemas abertos**, que estão em uma constante relação com o meio ambiente externo e que são impactadas positiva ou negativamente por ele.

Para ter sucesso, um gestor deveria conhecer bem seus concorrentes, seus fornecedores, os hábitos de seus clientes, dentre outros fatores que impactam no resultado das organizações.

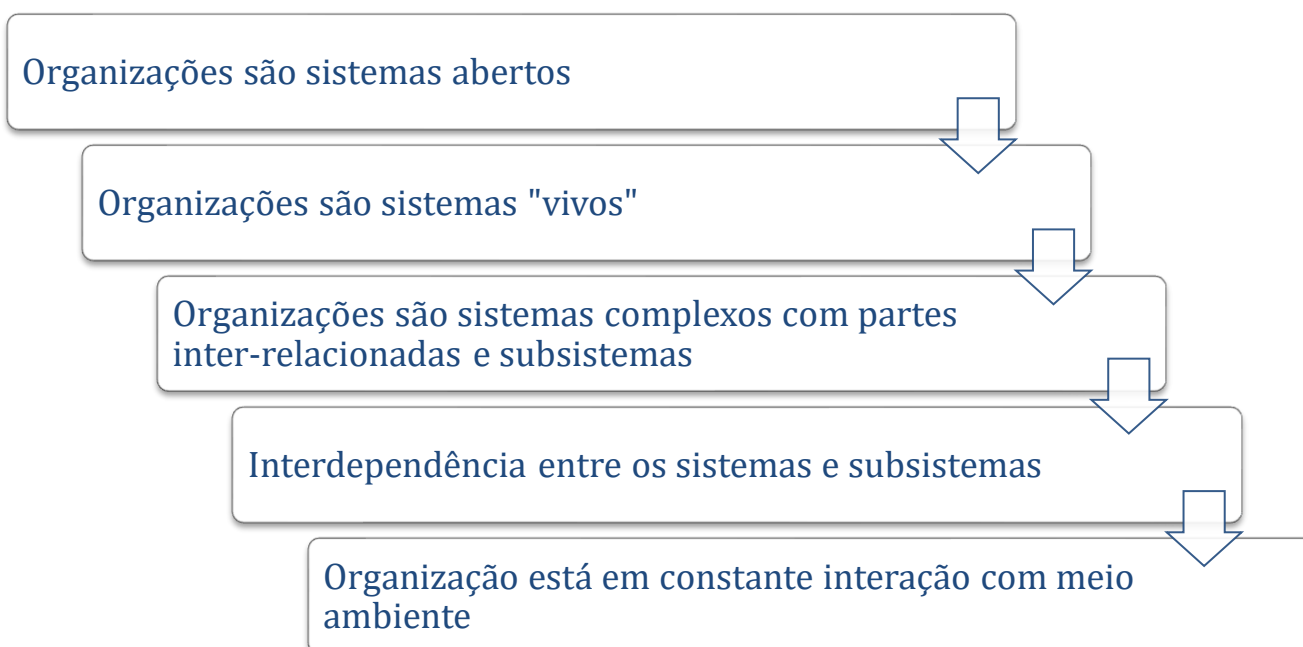
A ideia predominante é a de que nenhuma organização vive no “vácuo”. Todos dependemos de diversos outros parceiros e organizações para termos sucesso.

Ao mesmo tempo, um setor da instituição dependerá de outros setores desta mesma organização – não existe ninguém que não dependa do trabalho dos outros para alguma coisa. Este seria o conceito de interdependência.

Afinal, um sistema seria<sup>2</sup>,

“Um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas para alcançar um propósito ou objetivo”

O administrador deveria ter, assim, uma **visão abrangente da organização e de seus relacionamentos**. Deve ter o conhecimento de como as áreas da organização interagem e quais são as interdependências.



<sup>1</sup> (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

<sup>2</sup> (Bertalanffy, 1975) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)



Figura 1 - Características da Teoria dos Sistemas

Os principais conceitos da teoria dos sistemas são:

<b>Entrada</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• se relaciona com tudo o que o sistema recebe do ambiente externo para poder funcionar</li></ul>
<b>Saída</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• é o que o sistema produz.</li></ul>
<b>Feedback</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Retroalimentação, controle dos resultados</li></ul>
<b>Sinergia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O todo é maior do que a soma das partes</li></ul>
<b>Holismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O sistema é um todo. Mudança em uma parte afeta as outras partes</li></ul>
<b>Homeostase</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O sistema busca o equilíbrio</li></ul>
<b>Equifinalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, não existe um único modo</li></ul>
<b>Entropia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendência de qualquer sistema de se desintegrar</li></ul>
<b>Entropia Negativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• recarga de “energia” e recursos no sistema, evitando a desintegração</li></ul>
<b>Caixa Preta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• se relaciona com um sistema em que o “interior” não é facilmente acessível</li></ul>

Figura 2 - Conceitos da Teoria dos Sistemas



**(MTE - ADMINISTRAÇÃO)** Segundo a teoria de sistemas, as funções de um sistema independem de sua estrutura.

**Comentários:**

Para a Teoria dos Sistemas, as funções de um sistema dependem de sua estrutura. Esta é uma das características básicas da Teoria dos Sistemas.

Uma empresa gigante, com operações em diversos países, deve se organizar de modo diferente do que uma pequena empresa, não é verdade?

**Gabarito: Errada.**

**(SEFAZ-SP /FISCAL)** Em um sistema fechado, o estado inicial é determinado pelas condições iniciais. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o estado final também o será. Isto não é o que acontece nos sistemas abertos. Nos sistemas abertos, o mesmo estado final pode ser alcançado partindo de diferentes condições iniciais e por diferentes maneiras. Esta característica denomina-se

- a) entropia negativa.
- b) equifinalidade.
- c) homeostase.
- d) uniformidade de práticas.
- e) ciclo de eventos.

#### **Comentários**

Um sistema aberto é aquele que recebe “energia” e é impactado pelos outros sistemas do ambiente externo. Já um sistema fechado não “troca energia” com nenhum outro sistema. Esta teoria auxilia os gestores ao mostrar a eles a importância do ambiente externo no funcionamento de uma organização.

Dentro da Teoria dos Sistemas, a característica dos sistemas abertos que é relacionada com a possibilidade de alcançarmos o objetivo por caminhos diferentes é chamada de equifinalidade.

Assim, não existiria um único caminho para alcançar os objetivos organizacionais. Ou seja, uma "receita de bolo" com validade universal. O mesmo resultado poderia ser atingido por “caminhos” diferentes.

**Gabarito: letra B**

**(INPI – ANALISTA)** 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**

Negativo. O estruturalismo não rejeitou as descobertas anteriores, mas sim as sintetizou em uma só abordagem. Deste modo, o estudo da administração não ficaria restrito as pessoas (como a Teoria das Relações Humanas postulava) ou restrito as tarefas (como a Administração Científica enfatizava).

**Gabarito: errada**



## RESUMO

### Teoria dos Sistemas

A Teoria de Sistemas é uma abordagem moderna, derivada dos estudos da Biologia.

Se propõe a analisar as organizações sob a perspectiva do ambiente, das interações entre os sistemas (ou órgãos, empresas, etc.) e os conceitos de subsistemas (sistemas dentro de outros sistemas).

Engloba a noção de que as organizações são sistemas abertos, que estão em uma constante relação com o meio ambiente externo e que são impactadas positiva ou negativamente por ele. O administrador deveria ter, assim, uma visão abrangente da organização e de seus relacionamentos.

### Principais Conceitos da Teoria dos Sistemas

<b>Entrada</b>	Se relaciona com tudo o que o sistema recebe do ambiente externo para poder funcionar
<b>Saída</b>	É o que o sistema produz
<b>Feedback</b>	Retroalimentação, controle dos resultados
<b>Sinergia</b>	O todo é maior do que a soma das partes
<b>Holismo</b>	O sistema é um todo. Mudança em uma parte afeta as outras partes
<b>Homeostase</b>	O sistema busca o equilíbrio
<b>Equifinalidade</b>	Objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, não existe um único modo
<b>Entropia</b>	Tendência de qualquer sistema de se desintegrar
<b>Entropia Negativa</b>	Recarga de "energia" e recursos no sistema, evitando a desintegração
<b>Caixa Preta</b>	Se relaciona com um sistema em que o "interior" não é facilmente acessível



## Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, quebrou um paradigma. Para ela, **não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.**

De acordo com Carlisle<sup>1</sup>,

*“Não há uma maneira melhor para planejar, não há maneira melhor de liderar, não há melhor maneira de organizar um grupo, não há melhor maneira de controlar as atividades de uma organização. O melhor conceito e técnica a ser selecionada é aquela feita após conhecer as circunstâncias que está enfrentando”.*

Assim, não devemos buscar uma solução única para os problemas organizacionais. Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende. Assim, tudo é relativo.

O gestor deve, antes de se decidir por um “caminho”, analisar o contexto de cada empresa, visualizar cada situação específica. Além disso, os fatores que afetam cada organização não são estáveis, muito pelo contrário.

O próprio nome, contingencial, deriva do termo “contingências”. E quais são as contingências que devem ser analisadas? As principais são: tamanho, tarefas envolvidas, tecnologias e o ambiente (interno e externo).

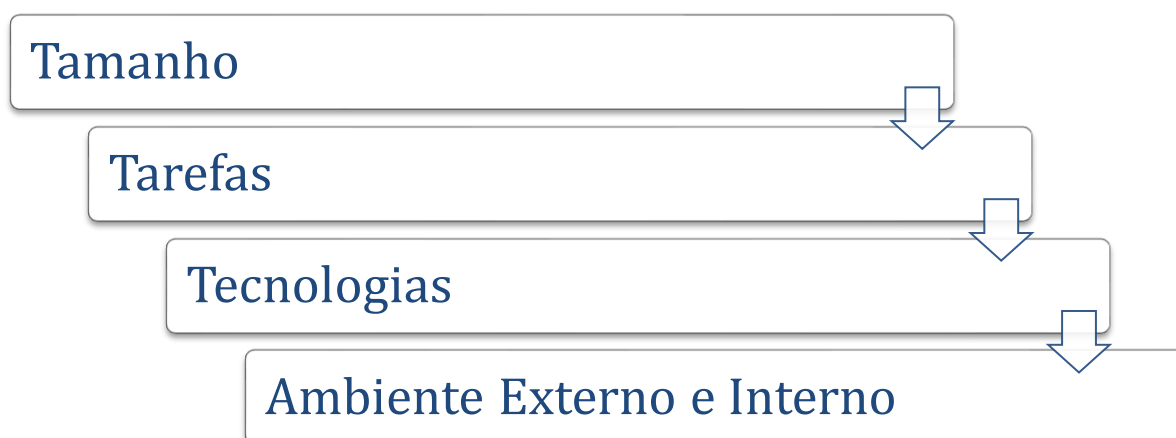


Figura 1 – Contingências principais

Desta maneira, a teoria considera que há uma relação funcional entre a organização (o sistema) e o ambiente. E as variáveis poderiam ser classificadas como dependentes e independentes.

As variáveis dependentes seriam aquelas que existem “dentro” da instituição. Já as variáveis independentes estariam situadas no ambiente externo.

Os fatores internos da empresa seriam as variáveis dependentes do que viesse a ocorrer no ambiente externo, que seriam as variáveis independentes<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> (Carlisle) apud (Kwasnicka, 1989)

<sup>2</sup> (Rennó, 2013)

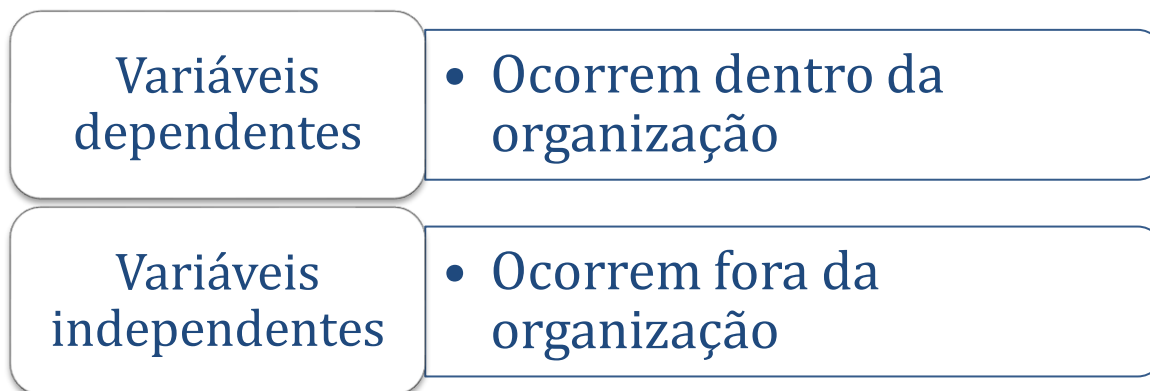


Figura 2 - Variáveis dependentes e independentes

Outro conceito seria o de que existem diversas formas que podem ser utilizadas para que uma organização alcance seus objetivos – não existe somente uma solução, um caminho.

O administrador deve buscar o constante ajuste entre sua organização e seu meio, suas contingências<sup>3</sup>. O “pano de fundo” da teoria da contingência é a de que o mundo é complexo. Não devemos nos ater a soluções universais, mas sim entender que cada situação pode merecer uma solução diferente.

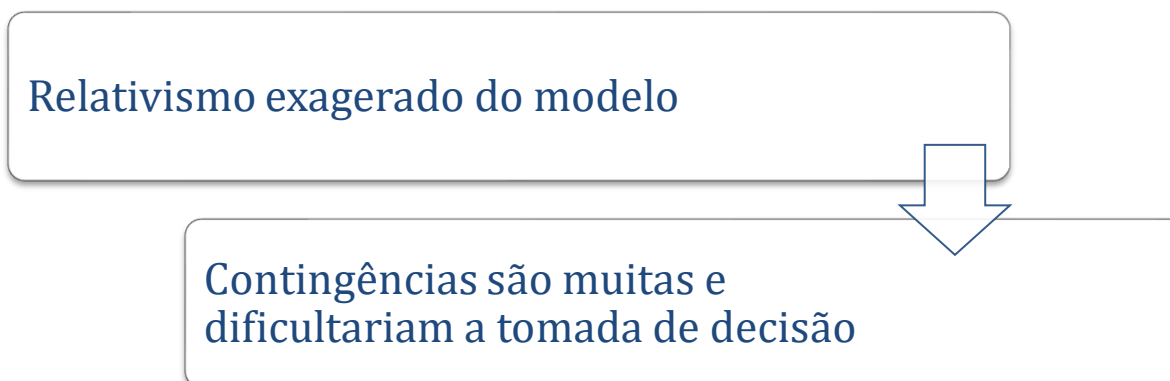
Portanto, **um bom gestor deve adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.**

## Críticas à Teoria Contingencial

Apesar disso, de certa forma a teoria acabou “caindo” em um relativismo exagerado. Assim, **para a Teoria da Contingência tudo depende!** Não existem soluções gerais que possam ser utilizadas por todos.

Muitos críticos criticam este relativismo e sugerem que, por consequência, a teoria não teria assim utilização prática, pois as contingências que influenciam o contexto de uma empresa são inúmeras.

Tendo como base esta teoria, o trabalho que um gestor teria para tomar a decisão sobre qual caminho deve ser seguido pode ser muito difícil e complexo.



<sup>3</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

Figura 3 - Críticas à Teoria da Contingência

## Consequências no Mundo Atual

Esta teoria abriu os olhos de muitos gestores e teóricos da Administração para a maior complexidade do ambiente de negócios atual. As sociedades modernas já não permitem uma visão “mecanicista” das organizações.

Desta forma, as organizações devem ser muito mais ágeis e flexíveis para que possam se adaptar a qualquer mudança neste ambiente, seja de ordem tecnológica, regulatória, ou de mercado.

As organizações em rede são um exemplo das novas configurações que apareceram com base nestes conceitos. O ambiente seria uma rede formada por diversas organizações interligadas<sup>4</sup>.

Nestas organizações em rede, as empresas ou órgãos públicos buscam parcerias com outros entes, ao invés de buscar “fazer tudo sozinha”.

A relação deixa de ser hierárquica para tornar-se uma parceria de negócios. Troca-se comando por flexibilidade. Não temos mais o controle direto sobre a execução de uma atividade, por exemplo, mas podemos alterar nosso portfólio de produtos e serviços com uma velocidade muito maior do que antes.

Se tivermos uma mudança nos hábitos dos nossos clientes, podemos contratar outro parceiro mais facilmente do que seria uma mudança em nossas fábricas, por exemplo.



**(CAPES – ANALISTA)** A abordagem contingencial mostra que as influências que o ambiente externo das organizações exerce no ambiente interno não geram mudanças e, por isso, não exigem tratamento diferenciado.

### Comentários

Questão bem tranquila, não é mesmo? A abordagem contingencial diz que tanto o ambiente interno quanto o externo são mutáveis e dinâmicos.

Assim sendo, o gestor deve sempre analisar o contexto envolvido antes de tomar decisões. Não existe dentro da teoria contingencial, como a questão deixa entender, um tratamento diferenciado ao ambiente externo.

O gestor deve buscar o constante ajuste entre sua organização e seu meio, suas contingências.

**Gabarito: errada**

<sup>4</sup> (Motta & Vasconcelos, 2004)

**(TCE-PR – ANALISTA)** Na teoria da Contingência, as características ambientais funcionam como

- a) características organizacionais.
- b) interação entre si.
- c) variáveis independentes.
- d) variáveis dependentes.
- e) sistema aberto.

**Comentários**

De acordo com a Teoria da Contingência, todas as variáveis externas são consideradas variáveis independentes. Já as técnicas administrativas são consideradas variáveis dependentes.

Isto ocorre porque as decisões tomadas dentro da empresa (variáveis dependentes) deverão observar o contexto externo (variáveis independentes).

Basicamente, o que acontece no mundo exterior não “depende” do que acontece na empresa, mas o contrário não é verdadeiro – o que é feito na empresa “depende” de como está o mundo exterior.

**Gabarito: letra C**

**(TCE-SC - AUDITOR)** Segundo a teoria contingencial, não há modelo organizacional exclusivo nem modelo melhor que outro porque as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidados, de administração e tratamento adequados ao tipo de atividade que desempenhem e ao ambiente em que se encontrem.

**Comentários**

Para a Teoria Contingencial não existe uma melhor maneira de administrar, um modelo ou uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende. Assim, tudo é relativo. Portanto, um bom gestor deve adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

**Gabarito: correta**





## RESUMO

### Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, quebrou um paradigma. Para ela, não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação. Assim, não devemos buscar uma solução única para os problemas organizacionais. Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende, tudo é relativo.

As principais são: tamanho, tarefas envolvidas, tecnologias e o ambiente (interno e externo).

As variáveis dependentes seriam aquelas que existem “dentro” da instituição. Já as variáveis independentes estariam situadas no ambiente externo.

Outro conceito seria o de que existem diversas formas que podem ser utilizadas para que uma organização alcance seus objetivos – não existe somente uma solução, um caminho.

### Críticas à Teoria Contingencial

Para a Teoria da Contingência tudo depende. Não existem soluções gerais que possam ser utilizadas por todos. Muitos críticos criticam este relativismo e sugerem que, por consequência, a teoria não teria assim utilização prática, pois as contingências que influenciam o contexto de uma empresa são inúmeras.

### Consequências no Mundo Atual

Esta teoria abriu os olhos de muitos gestores e teóricos da Administração para a maior complexidade do ambiente de negócios atual. As sociedades modernas já não permitem uma visão “mecanicista” das organizações.

Desta forma, as organizações devem ser muito mais ágeis e flexíveis para que possam se adaptar a qualquer mudança neste ambiente, seja de ordem tecnológica, regulatória, ou de mercado.



## BIBLIOGRAFIA

- Andrade, R., & Amboni, N. (2011). Teoria geral da administração (2º Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2006). Modern Management (10º Ed. ed.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2009). História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2011). Introdução à teoria geral da administração (8º ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Daft, R. L. (2005). Management. Mason: Thomson.
- Kwasnicka, E. (1989). Teoria Geral da Administração: uma síntese (2º ed.). São Paulo: Atlas.
- Lima, C. A. (2005). Administração Pública para concursos. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Motta, F., & Vasconcelos, I. (2004). Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Rennó, R. (2013). Administração Geral para Concursos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1998). Administração (5º ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Schemerhorn Jr., J. R. (2008). Management (9º ed.). Hoboken: Wiley & Sons.
- Sobral, F., & Peci, A. (2008). Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall.



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM – 2023)

Acerca das diferentes perspectivas no estudo das organizações, das abordagens da teoria geral da administração e dos desafios da administração pública, julgue o item seguinte.

A divisão do trabalho preconizada pela administração científica visa ao aumento da produtividade e à redução de custos pelo fato de o trabalhador se tornar um especialista na realização da sua atividade.

#### Comentários

Na administração científica, a divisão do trabalho é um conceito chave. Ela implica na decomposição de tarefas complexas em tarefas mais simples e repetitivas, que podem ser realizadas de maneira mais eficiente pelos trabalhadores.

A ideia é que, ao se especializarem em tarefas específicas, os trabalhadores se tornam mais habilidosos e rápidos na sua execução.

A especialização resultante da divisão do trabalho é vista como um meio de aumentar a produtividade. Com os trabalhadores se tornando especialistas em suas tarefas específicas, eles podem executá-las mais rapidamente e com maior precisão, o que, por sua vez, deve levar a um aumento da produção geral e à redução dos custos de operação.

Gabarito: Certo

### 2. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM – 2023)

Conforme os pressupostos da teoria das relações humanas, o comportamento social do empregado é um fator individual, definido de maneira independente do grupo ao qual o empregado pertence dentro da organização.

#### Comentários

Desenvolvida na década de 1930, em grande parte como uma resposta à abordagem mecanicista da Administração Científica de Taylor, a teoria das relações humanas enfatiza a importância dos fatores humanos na eficácia organizacional.



Ela foi fortemente influenciada pelos estudos de Elton Mayo, particularmente pela experiência de Hawthorne, que destacou a importância das relações sociais no local de trabalho.

Contrariamente à afirmação da questão, a teoria das relações humanas sustenta que o comportamento social do empregado é fortemente influenciado pelo grupo ao qual ele pertence.

Portanto, as relações sociais e a dinâmica de grupo são vistas como determinantes críticos da satisfação no trabalho, motivação e, conseqüentemente, da produtividade.

Gabarito: Errado

### 3. (CEBRASPE – AGER-MT – ANALISTA – 2023)

Um dos principais objetivos do gestor público que adota princípios da abordagem clássica da administração, especificamente da administração científica, é

- a) reduzir a resistência dos trabalhadores às mudanças organizacionais.
- b) fortalecer a liderança em todos os níveis.
- c) aumentar o número de tarefas realizadas em um determinado período.
- d) melhorar a efetividade do trabalho na sociedade.
- e) desenvolver a comunicação entre os funcionários.

#### Comentários

Esta questão aborda os objetivos de um gestor público que segue os princípios da abordagem clássica da administração, focando especificamente na administração científica. Vamos analisar cada alternativa:

A letra A está errada, pois embora a redução da resistência às mudanças possa ser um objetivo indireto da administração científica, não é o foco principal desta abordagem.

O mesmo ocorre com a letra B. A administração científica não se concentra explicitamente no fortalecimento da liderança. Seu foco é mais nas tarefas e na eficiência operacional do que na liderança em si.

Já a letra C está correta. O objetivo é aumentar a produtividade, o que pode ser alcançado por meio do aumento do número de tarefas realizadas em um período específico, pela especialização e padronização do trabalho.

A letra D está errada, pois a administração científica foca mais especificamente na eficiência operacional dentro da organização do que na efetividade do trabalho na sociedade como um todo.

Finalmente, a letra E está errada porque o desenvolvimento da comunicação não é um foco central da administração científica, que se preocupa mais com a eficiência das tarefas do que com a comunicação entre os funcionários.



Gabarito: Letra C

4. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM – 2023)

Determinado prefeito municipal editou decreto com a seguinte redação.

“O PREFEITO DO MUNICÍPIO, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO a necessidade de tornar a gestão pública mais profissional e eficiente;

CONSIDERANDO os desafios locais e regionais enfrentados pela Prefeitura, como o perfil sociodemográfico da população, a distribuição de renda, as demandas dos cidadãos e o contexto climático,

DECRETA:

Art. 1.º Fica criado, no âmbito da Prefeitura Municipal, o Gabinete de Governança Corporativa, responsável por implementar um programa de melhoria contínua e profissionalização da gestão pública.

Art. 2.º O Gabinete de Governança Corporativa tem como objetivo promover a adoção de práticas de gestão, visando aprimorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura.

Art. 3.º O Gabinete de Governança Corporativa será composto por profissionais capacitados, com formação e experiência profissionais comprovadas, designados pelo Prefeito Municipal.

Art. 4.º Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.”

Considerando o decreto hipotético apresentado anteriormente, julgue o item a seguir.

O decreto reflete a adoção de uma abordagem de gestão que se alinha à abordagem contingencialista da administração, uma vez que nele são consideradas questões como os desafios locais e regionais enfrentados pela prefeitura.

Comentários

A questão pede para avaliar se o decreto hipotético reflete a adoção de uma abordagem contingencialista de administração.

A teoria da contingência na administração sustenta que não existe uma única maneira melhor de organizar ou de tomar decisões em uma organização. Em vez disso, a estrutura organizacional e as práticas de gestão devem ser dependentes (contingentes) do contexto externo e interno da organização.

Esta abordagem reconhece que as organizações devem ser flexíveis e adaptáveis às condições ambientais específicas em que operam.



O decreto menciona explicitamente a necessidade de considerar os desafios locais e regionais enfrentados pela Prefeitura. Isso indica um reconhecimento da importância do contexto específico em que a gestão pública opera.

A criação do Gabinete de Governança Corporativa, com foco na melhoria contínua e na adaptação às condições locais, parece estar em linha com os princípios da teoria da contingência, que enfatiza a adaptação e a resposta às condições ambientais variáveis.

Gabarito: Certo

#### 5. (CEBRASPE – FUB – ADMINISTRADOR – 2022)

A adoção de métodos específicos para a realização de cada tarefa e de incentivos financeiros atrelados à produtividade é característica típica da administração científica.

Comentários

A adoção de métodos específicos para a realização das tarefas tem relação com o estudo de tempos e movimentos da Teoria da Administração Científica. A ideia é construir a “melhor maneira” de executar as tarefas, de modo a gerar uma maior produtividade e menor esforço do trabalhador.

O outro fator mencionado, dos incentivos financeiros, é o que chamamos de conceito de “*homo economicus*”, importante para essa teoria.

Gabarito: Certo

#### 6. (CEBRASPE – IBAMA - ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2022)

Comunicações formalizadas e admissão por competência profissional são dimensões da escola burocrática de Weber.

Comentários

A formalidade nas comunicações e uma preocupação em valorizar a profissionalização e a especialização são princípios da teoria da Burocracia.

A burocracia significa, basicamente, um modelo em que o “escritório” ou os servidores de carreira seriam os “comandantes” ou detentores do poder. A base desta teoria seria a implementação de uma gestão mais racional e impessoal, visando o aumento consistente da produção. As características principais da Burocracia são:



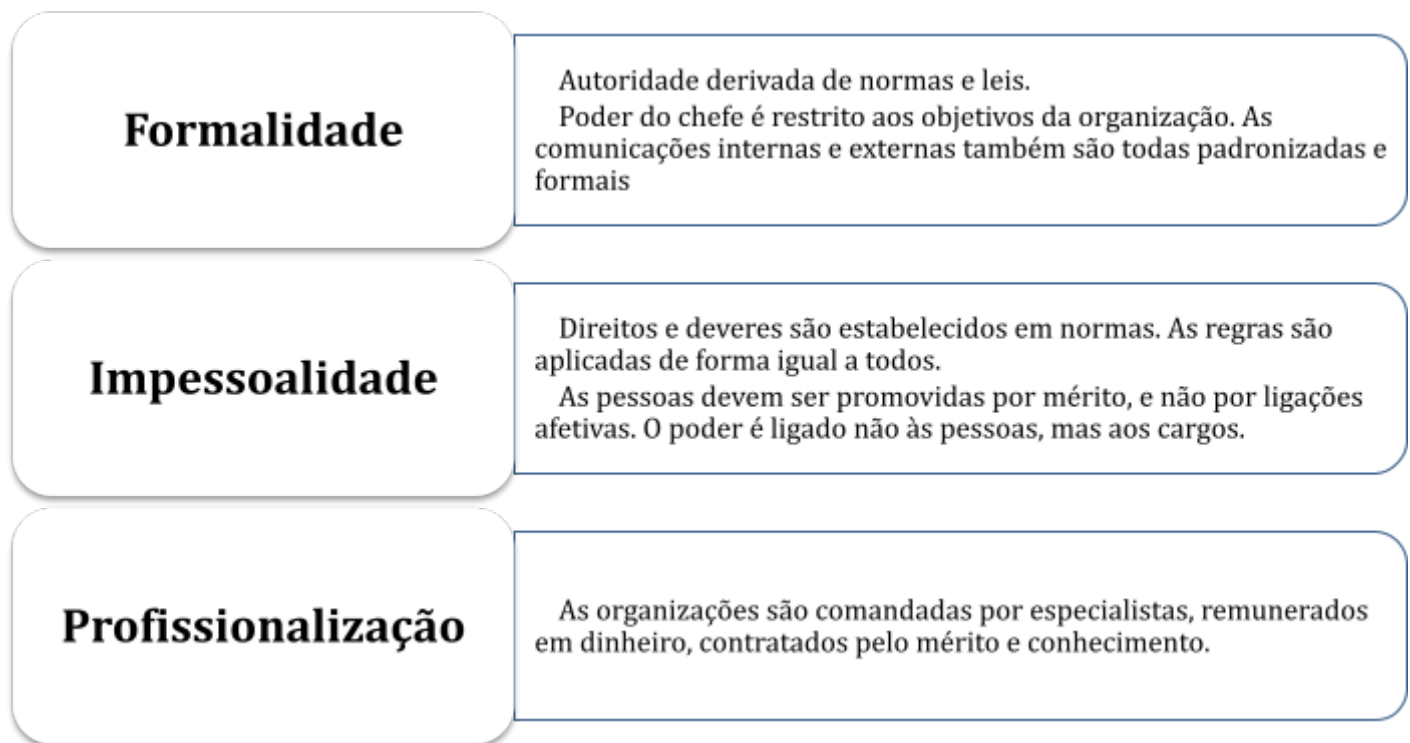


Figura 1 - Características da Burocracia

Assim, a questão tem o gabarito como questão correta.

Gabarito: Certo

#### 7. (CEBRASPE – MPE-AP – AUXILIAR – 2021)

Há um conceito, proposto pela administração científica, que aumenta a eficiência e contribui para diminuir custos de produção. Nesse contexto, cada departamento ou posto de trabalho executa as mesmas tarefas, de forma repetitiva, e, assim, o trabalhador se torna especialista na execução de suas atividades, com mais rapidez e maior produtividade.

Para as organizações formais modernas, essas são características referentes ao conceito de

- a) divisão do trabalho.
- b) hierarquia.
- c) distribuição da autoridade e da responsabilidade.
- d) racionalismo.
- e) especialização.

Comentários

A questão trata do conceito de especialização. De acordo com Sobral<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> (Sobral & Peci, 2008)

"A especialização do trabalho é o grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida por um único indivíduo em dada organização."

Gabarito: Letra E

8. (CEBRASPE – SEFAZ-CE – AUDITOR – 2021)

A administração científica foi um movimento marcado pela ênfase no nível de execução, com foco em tarefas e atividades.

Comentários

O foco da Administração Científica era realmente nas atividades, nas tarefas. Muito conhecido o estudo de tempos e movimentos, que buscava criar uma "melhor maneira" de executar as tarefas, de forma a aumentar a produtividade do trabalhador.

Gabarito: Certo

9. (CESPE – TJ-PA – ANALISTA - 2020)

A abordagem da administração orientada pelo entendimento de que as características ambientais condicionam as características organizacionais é baseada na teoria

- a) clássica.
- b) das relações humanas.
- c) da burocracia.
- d) neoclássica.
- e) da contingência.

Comentários

A importância das características do ambiente só começa a aparecer nas teorias mais modernas. Teorias tradicionais como a de Taylor (científica) e de Fayol (clássica) têm uma visão de sistema fechado.

A teoria da burocracia tem um foco na estrutura e a teoria neoclássica tem foco na estrutura também. Dentro das alternativas, a única teoria com um foco no ambiente é a teoria da contingência.

Gabarito: letra E

10. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

Os estudos da Escola das Relações Humanas concluíram que o nível de produção é determinado pela capacidade física ou fisiológica do trabalhador, pelo seu





comprometimento com o grupo de trabalho e pelas recompensas e sanções sociais, como consideração e respeito.

#### Comentários

A questão está errada, pois a escola das relações humanas de Mayo não concluiu pela importância dos aspectos fisiológicos. Assim, a capacidade física não é um elemento visto por ele como relevante na produtividade. O foco está nas pessoas e no funcionamento dos grupos.

Gabarito: errada

#### 11. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

A abordagem contingencial é voltada para a estrutura organizacional, enquanto a abordagem neoclássica ocupa-se da tecnologia.

#### Comentários

A abordagem contingencial tem um foco no ambiente. Por outro lado, a abordagem neoclássica tem uma ênfase na estrutura.

Gabarito: errada

#### 12. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 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

A questão está perfeita. Os princípios básicos de Taylor eram os seguintes<sup>2</sup>:

- ✓ O desenvolvimento de um ideal, ou melhor, de um método. Nisto está incluída a análise de cada tarefa para determinar a “melhor maneira” de fazê-la. O método mais adequado deverá ser registrado em um cartão e o empregado deverá ser pago na base do incentivo, em função de uma alta taxa de desempenho além dos padrões estabelecidos;
- ✓ A seleção e o desenvolvimento do trabalhador. Tal fato envolve a seleção científica do homem certo para o cargo e o treinamento do mesmo com o método adequado para a execução da tarefa;
- ✓ A perfeita associação do método de seleção e treinamento do trabalhador. Com isso Taylor sentiu que causaria grande revolução mental aos administradores. Os trabalhadores deveriam mostrar muita pouca resistência aos novos métodos em função do sistema de pagamento induzido;

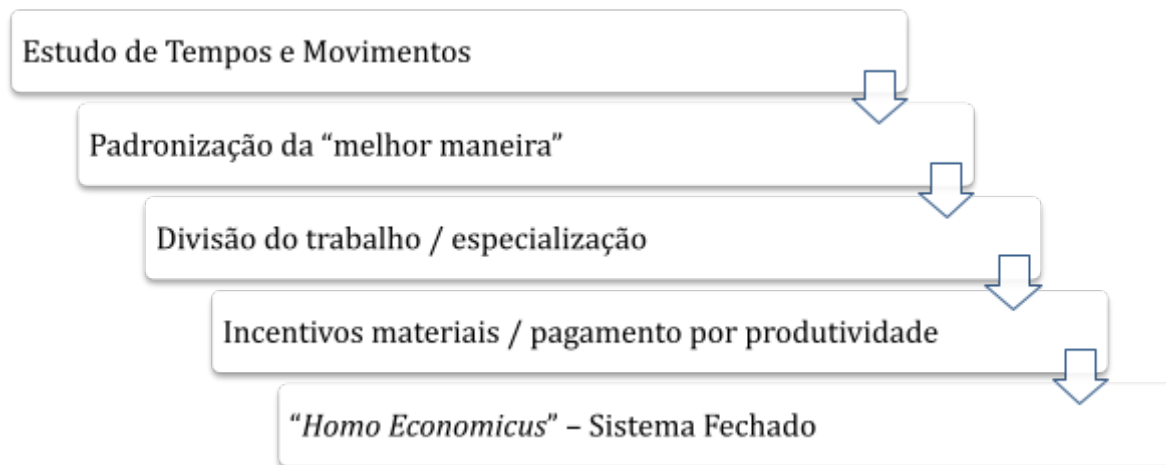
---

<sup>2</sup> (Kwasnicka, 1989)



- ✓ A grande cooperação entre supervisores e trabalhadores. Esse princípio envolve principalmente a divisão do trabalho entre supervisores e trabalhadores, com os supervisores tendo a responsabilidade de planejar, preparar e controlar o trabalho.

A racionalização da execução das tarefas, a divisão do trabalho e o pagamento por produtividade estão todos na Administração Científica. Abaixo, podemos ver os principais conceitos associados com a Administração Científica:



Gabarito: certa

### 13. (CESPE – TCE-RO – AUDITOR - 2019)

A teoria da administração científica, formulada por Frederick W. Taylor e outros, entre 1890 e 1930, buscava determinar cientificamente os melhores métodos de se realizar qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os empregados das organizações. Acerca dessa teoria, assinale a opção correta.

- Taylor desenvolveu um plano de três posições em que um empregado poderia, ao mesmo tempo, fazer suas tarefas atuais, preparar-se para um trabalho imediatamente superior e treinar seu sucessor.
- Um dos princípios no qual Taylor fundamentou sua teoria consiste na ideia de que a seleção de empregados deveria se dar com base em métodos científicos para que uma tarefa a ser realizada ficasse a cargo de alguém mais bem habilitado.
- Visando acompanhar o progresso de cada empregado, planejar e rever formalmente os custos e o andamento da produção, Taylor criou um sistema de gráficos para a programação da produção.
- Taylor investigou e sistematizou o comportamento do administrador em funções organizacionais e na organização como um todo.
- Taylor estabeleceu sua doutrina de administração com ênfase na visão do ser humano racional e social, motivado pelos ganhos financeiros e pelas relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho.

Comentários



A letra A está errada, pois Taylor não mencionava em seus trabalhos esse plano de três posições. Já a letra B está correta. Ele buscava a seleção científica do homem certo para o cargo e o treinamento do mesmo com o método adequado para a execução da tarefa.

A letra C está também errada. Esse gráfico para a programação da produção não estava nos trabalhos dele.

Já a letra D está alinhada aos trabalhos de Henry Fayol e sua teoria clássica. Por fim, a visão de Taylor era a do Homo Economicus, não uma visão do homem social como a banca descreve.

Gabarito: letra B

#### 14. (CESPE - EBSEH – ANALISTA- 2018)

Em relação ao estilo de direção, a descentralização das decisões e a delegação de tarefas caracterizam o estilo de direção preconizado pela administração científica de Taylor.

##### Comentários

Taylor não postulava a descentralização, pelo contrário. Ele dizia que a tarefa seria planejada pelos gestores (através de estudos de tempos e movimentos) e padronizada. Os trabalhadores teriam de cumprir diretivas dos seus chefes, seguir a “melhor maneira” de executar as tarefas.

Gabarito: errada

#### 15. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)

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

##### Comentários

Todos estes aspectos citados pela banca fazem parte realmente do modelo burocrático. Veja abaixo, em resumo, as características da Burocracia:



<b>Formalidade</b>	<b>Impessoalidade</b>	<b>Profissionalismo</b>
Autoridade é expressa em leis; Comunicação é padronizada; Controle de Procedimentos.	Isonomia no tratamento; Meritocracia; Racionalidade; Sistema legal e econômico previsível.	Comando é dos especialistas; Remuneração em dinheiro; Administrador é especialista - noção de carreira; Hierarquia.

Figura 1 - Características da Burocracia

Gabarito: correta

16. (CESPE – CAGE-RS - AUDITOR - 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 o profissionalismo.

Comentários

A questão trata da teoria da Burocracia. Veja abaixo, em resumo, as características da Burocracia:



<b>Formalidade</b>	<b>Impessoalidade</b>	<b>Profissionalismo</b>
Autoridade é expressa em leis; Comunicação é padronizada; Controle de Procedimentos.	Isonomia no tratamento; Meritocracia; Racionalidade; Sistema legal e econômico previsível.	Comando é dos especialistas; Remuneração em dinheiro; Administrador é especialista - noção de carreira; Hierarquia.

Figura 2 - Características da Burocracia

A letra A está errada, pois o excesso de regras é uma disfunção da burocracia, não uma característica da teoria. Além disso, a teoria da burocracia busca a objetividade, não a subjetividade na gestão.

A letra B está igualmente errada. A burocracia não prega o individualismo, nem a uma estrutura orgânica (seria a mecanicista). Já a letra C está correta e é o nosso gabarito.

A letra D está errada, pois a burocracia não é flexível. Por fim, a letra E está equivocada porque não temos uma informalidade nas comunicações – é o contrário.

Gabarito: letra C

#### 17. (CESPE - EBSEERH - ANALISTA - 2018)

De acordo com a teoria da contingência, organizações flexíveis e adaptáveis funcionam de forma mais eficiente e efetiva nos dias de hoje.

##### Comentários

Perfeito. A teoria das contingências é mais adequada aos tempos modernos, com muitas mudanças no ambiente corporativo e tecnológico.

Para ela, não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Gabarito: correta

#### 18. (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

Taylor, o autor da Administração Científica, percebeu que existia uma grande falta de uniformidade nas formas de trabalho e nos métodos adotados. Cada setor utilizava uma maneira de fazer o trabalho e os supervisores não estudavam os melhores meios para realizar as tarefas<sup>3</sup>.

A solução, de acordo com ele, seria estudar todos os movimentos executados pelos empregados, com os tempos que levavam cada tarefa, de modo a determinar a “melhor maneira” (the one best way) de executar cada atividade. Isto ficou conhecido como o estudo de tempos e movimentos<sup>4</sup>.

Gabarito: correta

### 19. (CESPE – EMAP - ANALISTA – 2018)

O estudo de tempos e movimentos é base atual para a organização de um almoxarifado tanto em órgãos públicos quanto em empresas.

#### Comentários

A questão é bem capciosa. A nossa primeira reação a ler essa questão pode ser a de rejeitar a adequação da teoria científica nos dias atuais. Só que existem situações em que podemos sim utilizar alguns dos seus conceitos.

O caso citado pela banca seria um deles. A operação de um almoxarifado busca a eficiência no fluxo de materiais e o estudo de tempos e movimentos poderia sim ser utilizado, mesmo em almoxarifados automatizados. A divisão de trabalho e a linha de produção são também conceitos utilizados em diversas organizações.

Gabarito: correta

### 20. (CESPE – EBSEH - ANALISTA – 2018)

As primeiras teorias da administração, a exemplo da administração científica, focavam em delimitar tarefas e garantir sua execução, enquanto abordagens mais complexas, a exemplo da contingência, focam em elementos ligados ao ambiente de atuação.

#### Comentários

A administração científica estava focada nas tarefas, em aumentar a eficiência dos trabalhadores, através do estudo dos tempos e movimentos. Após os estudos dos tempos e movimentos, todos os empregados eram ensinados a trabalhar da mesma forma – padronização – e passavam a receber por produtividade.

Já a Teoria Contingencial, por exemplo, postula que não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

---

<sup>3</sup> (Andrade & Amboni, 2011)

<sup>4</sup> (Sobral & Peci, 2008)



De acordo com Carlisle<sup>5</sup>,

*“Não há uma maneira melhor para planejar, não há maneira melhor de liderar, não há melhor maneira de organizar um grupo, não há melhor maneira de controlar as atividades de uma organização. O melhor conceito e técnica a ser selecionada é aquela feita após conhecer as circunstâncias que está enfrentando”.*

Deste modo, a frase está perfeita.

Gabarito: correta

## 21. (CESPE – SEDF - PROFESSOR – 2017)

Os pressupostos teóricos da administração científica visam contribuir diretamente para a maior eficiência dos processos produtivos, incluindo a redução dos custos de produção.

Comentários

A busca por eficiência é uma ideia central dos estudos de Frederick Taylor. O objetivo da Administração Científica era a melhoria da eficiência e da produtividade<sup>6</sup>. Após os estudos dos tempos e movimentos, todos os empregados eram ensinados a trabalhar da mesma forma – padronização – e passavam a receber por produtividade.

Gabarito: correta

## 22. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

A teoria clássica de administração baliza-se nos princípios da unidade de comando, de amplitude de controle e da divisão do trabalho. Nesse sentido, em uma empresa em que o trabalho realizado deva ser reportado sempre ao supervisor imediato e ao diretor do setor, a fim de garantir que a análise de desempenho seja feita sob perspectivas diferenciadas, tem-se um exemplo da observância do princípio da unidade de comando.

Comentários

A questão é interessante! O começo está certo, pois a Teoria Clássica realmente tem esses conceitos de unidade de comando e divisão do trabalho. Só que a banca cita um exemplo que não está associado com a unidade de comando (ou seja, o subordinado só se reporta a um só chefe).

Se o sujeito recebe ordens de mais de um chefe, não temos a unidade de comando nessa empresa, não é mesmo? Assim, o gabarito é questão errada.

Gabarito: errada

## 23. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

---

<sup>5</sup> (Carlisle) apud (Kwasnicka, 1989)

<sup>6</sup> (Certo & Certo, 2006)



Tanto na teoria clássica quanto na administração científica, a análise da estrutura organizacional é realizada da direção para a execução (de cima para baixo) e da síntese para a própria análise (do todo para as partes).

#### Comentários

A Teoria da Administração Científica não enfatiza a estrutura organizacional. Seu foco está nas tarefas, na melhor maneira de executá-las. Assim, a frase não faz sentido.

Gabarito: errada

#### 24. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Em consonância com o posicionamento de Max Weber, a teoria de administração clássica valoriza a burocracia e preza pela eficiência e pelo atendimento humanizado às demandas do cidadão.

#### Comentários

A frase está totalmente equivocada e faz uma “mistura” de teorias e conceitos. Para começar, Weber é associado com a Teoria da Burocracia, não com a Teoria Clássica (de Fayol).

Além disso, a Teoria Clássica não enfatiza o “atendimento humanizado às demandas do cidadão”. Esta é uma teoria tradicional e a frase não faz sentido algum.

Gabarito: errada

#### 25. (CESPE – FUNPRES-EXE - ANALISTA – 2016)

Adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente são alguns dos pressupostos do modelo de administração contingencial.

#### Comentários

A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, quebrou um paradigma. Para ela, não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende. Assim, tudo é relativo. O gestor deve, antes de se decidir por um “caminho”, analisar o contexto de cada empresa, visualizar cada situação específica. Além disso, os fatores que afetam cada organização não são estáveis, muito pelo contrário.

Portanto, um bom gestor deve adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Gabarito: correta

#### 26. (CESPE – FUNPRES-EXE - ANALISTA – 2016)





Interesse geral, equidade, iniciativa e espírito de equipe são princípios universais da teoria da administração contingencial.

#### Comentários

Pegadinha na área! A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, postula que não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Desta forma, não existem "princípios universais" na Teoria Contingencial.

Gabarito: errada

#### 27. (CESPE – FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

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

#### Comentários

A Teoria Estruturalista apareceu como uma crítica às demais teorias anteriores. A noção principal foi a de conceber uma análise mais abrangente e completa das organizações.

O estruturalismo buscou não rejeitar as descobertas anteriores, mas sim sintetizá-las em uma só abordagem. Esta foi a primeira abordagem que trouxe o conceito de sistema aberto como o "modo de operação" das organizações, buscando reduzir as limitações dos outros modelos.

Gabarito: correta

#### 28. (CESPE – FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

O princípio da remuneração, previsto na teoria da administração clássica, estabelece que o pagamento de salário deve ser condizente com as atividades exercidas pelo empregado.

#### Comentários

De acordo com a Teoria Clássica de Fayol, existem quatorze princípios gerais da administração<sup>7</sup>:

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

---

<sup>7</sup> (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)



6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
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: linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo da hierarquia;
10. Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
11. Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade dos empregados;
12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;
13. Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso;
14. Espírito de equipe: a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Gabarito: correta

#### 29. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Segundo a teoria contingencial, não há modelo organizacional exclusivo nem modelo melhor que outro porque as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidados, de administração e tratamento adequados ao tipo de atividade que desempenhem e ao ambiente em que se encontrem.

##### Comentários

Para a Teoria Contingencial não existe uma melhor maneira de administrar, um modelo ou uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.

Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende. Assim, tudo é relativo. Portanto, um bom gestor deve adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Gabarito: correta

#### 30. (CESPE – TCU - TÉCNICO – 2015)

A eficiência dos processos produtivos, o combate ao desperdício, a administração como processos e a eficiência do modo burocrático de organização são ideias preconizadas pela escola neoclássica da administração.

##### Comentários

A Teoria Neoclássica realmente enfatiza a eficiência, mas não somente ela. Ela também busca o alcance de resultados, ou seja, a eficácia.

Para os seus principais autores, toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, de modo simultâneo.



A eficácia indica se a organização alcançou os objetivos e resultados desejados (fez a coisa certa, o que deveria ser feito). Já a eficiência indica se ela utilizou seus recursos da melhor maneira possível (fez do modo certo).

Finalmente, a questão insere a “eficiência do modo burocrático” e como sabemos essas são teorias distintas. O gabarito é mesmo questão errada.

Gabarito: errada

### 31. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2014)

Do ponto de vista da perspectiva clássica, uma organização representa a estrutura de relacionamentos, poderes, papéis e objetivos que existem independentemente do trabalho conjunto das pessoas.

Comentários

A banca faz uma menção à abordagem clássica da Administração, que abrange o trabalho de autores como Taylor e Fayol. Esses teóricos não estavam preocupados na época com os relacionamentos entre os trabalhadores, ou seja, os relacionamentos interpessoais.

Gabarito: errada

### 32. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2014)

De acordo com a abordagem sistêmica da administração, as organizações, quando vistas como sistemas abertos, podem se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, bem como influenciar fortemente a natureza desse ambiente.

Comentários

A Teoria dos Sistemas engloba a noção de que as organizações são sistemas abertos, que estão em uma constante relação com o meio ambiente externo e que são impactadas positiva ou negativamente por ele.

Gabarito: correta

### 33. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

A principal preocupação de Taylor era o aumento da eficiência na produção, o que reduziria os custos e aumentaria os lucros, possibilitando aumentar a remuneração do trabalhador a partir de sua maior produtividade.

Comentários

Perfeito. Taylor tinha muita preocupação com a eficiência do trabalhador. Daí sua ênfase na análise dos tempos e movimentos, buscando uma operação que fosse mais produtiva com menor esforço.



Outro aspecto que fazia parte do seu trabalho era a ideia do "homo economicus". Para ele, a motivação do trabalhador viria com um pagamento por produtividade. Ganhando de acordo com sua produção, o funcionário seria mais produtivo, pensava ele.

Gabarito: correta

#### 34. (CESPE - ICMBIO – TÉCNICO – 2014)

A administração científica constitui uma combinação de princípios, os quais podem ser assim sumariados: ciência, em lugar de empirismo; harmonia, em vez de discórdia; cooperação, e não individualismo; rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; e desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.

Comentários

A frase está correta e baseia-se em uma afirmação de Taylor. Para ele<sup>8</sup>, a Administração Científica seria uma combinação de:

*"Ciência em lugar de empirismo. Harmonia em vez de discórdia. Cooperação e não individualismo. Rendimento máximo em lugar de produção reduzida. Desenvolvimento de cada homem a fim de alcançar maior eficiência e prosperidade".*

Vejam que a banca fez apenas um "ctrl-c e ctrl-v" da definição do autor.

Questão: correta

#### 35. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

O fundador da Ford Motor Co., Henry Ford, introduziu o sistema de produção em massa por meio da padronização de máquinas e equipamentos, da mão de obra e das matérias primas e, conseqüentemente, dos produtos. A fim de atingir esses objetivos, Ford adotou os seguintes três princípios básicos: princípio do controle, princípio de economicidade e o princípio de produtividade.

Comentários

A questão tem uma "pegadinha" em seu enunciado. Ford adotou sim três princípios básicos, mas eles eram os seguintes: intensificação, economicidade e produtividade.

De acordo com Chiavenato<sup>9</sup>,

*"Para obter um esquema caracterizado pela aceleração da produção por meio de um trabalho ritmado, coordenado e econômico, Ford adotou três princípios básicos:*

**1. Princípio de intensificação:** *Diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado.*

**2. Princípio de economicidade:** *Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que o automóvel fosse pago à empresa antes de vencido o prazo de pagamento dos salários e da matéria-prima adquirida. A velocidade de produção deve ser rápida:*

<sup>8</sup> (Taylor, 1903) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

<sup>9</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)



"o minério sai da mina no sábado e é entregue sob a forma de um carro ao consumidor, na terça-feira, à tarde".

**3. Princípio de produtividade:** Aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem. O operário ganha mais e o empresário tem maior produção".

Gabarito: errada

36. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

As origens da abordagem clássica da administração estão relacionadas ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas e à necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

Comentários

Perfeito. O contexto do aparecimento da abordagem clássica está exatamente no aparecimento de empresas cada vez maiores e os problemas decorrentes dessa maior complexidade no funcionamento das mesmas.

Ficou cada vez mais patente a necessidade de estudar como aumentar a coordenação entre as diversas áreas da empresa e aumentar a produtividade do trabalho. Isso despertou o trabalho de diversos autores, como Taylor e Fayol, dentre outros.

Gabarito: correta

37. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

As principais contribuições da abordagem clássica da administração se referem às preconizadas por Taylor e por Fayol. Enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos (inferiores) da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível.

Comentários

Perfeito. Enquanto a ênfase de Taylor estava na tarefa, nas atividades, o foco de Fayol estava na estrutura, nas funções que eram executadas pelos administradores. De certa forma, Taylor tinha uma visão mais "micro" do problema e Fayol uma visão mais "macro".

Gabarito: correta

38. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

Uma das contribuições de Taylor à teoria clássica da administração foi o desenvolvimento do conceito de organização linear, fundamentado nos princípios de unidade de comando ou supervisão única, unidade de direção, descentralização da autoridade e cadeia escalar.

Comentários



Negativo. Taylor era a favor da supervisão funcional, em que existem diversos supervisores, cada um com sua especialidade, e não uma supervisão única.

Gabarito: errada

### 39. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

Com relação ao funcionamento das organizações, o caráter legal das normas e regulamentos é uma das características da teoria clássica de administração de Fayol.

Comentários

Negativo. Esse conceito do caráter legal das normas e regulamentos faz parte da Teoria da Burocracia, de Weber. Essa teoria baseia-se na dominação racional-legal e tinha como um dos seus princípios a formalidade.

Assim, a autoridade na Burocracia está expressa em leis, em normas e regulamentos. Portanto, esse aspecto não está presente na teoria clássica de Fayol, mas sim no modelo burocrático.

Gabarito: errada

### 40. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

De acordo com Henri Fayol, planejamento, preparo, controle e execução são as funções universais da administração.

Comentários

Para Fayol, as funções administrativas seriam as seguintes<sup>10</sup>:

- ✓ Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;
- ✓ Organizar: constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;
- ✓ Comandar: *dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;*
- ✓ Coordenar: ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
- ✓ Controlar: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Vejam que a banca deu uma “bagunçada” nos conceitos de Fayol.

Gabarito: errada

### 41. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

Uma instituição que segue modelo organizacional fundamentado na teoria da burocracia caracteriza-se por confusão, demora e falta de critérios objetivos para promoção e assunção de cargos de chefia.

---

<sup>10</sup> (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)



### Comentários

Nem todas estas características são observadas nas organizações burocráticas, na prática. Normalmente, existem sim critérios objetivos para a promoção dentro das carreiras burocráticas, mesmo que seja o famoso “tempo de casa”, ou antiguidade no posto.

Lembremos também que muitos destes aspectos, como a demora, são disfunções do modelo burocrático e não características do modelo organizacional.

Gabarito: errada

#### 42. (CESPE – CPRM - ANALISTA – 2013)

Para a teoria clássica da administração, são quatro as funções do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar.

### Comentários

A questão tem uma “pegadinha”! Estas funções do PODC são relacionadas com a Teoria Neoclássica. Já a Teoria Clássica fala das funções do POCCC: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Gabarito: errada.

#### 43. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A teoria desenvolvida por Fayol focava o operário como fator produtivo.

### Comentários

O teórico da Administração que enfatizava o trabalho do operário de fábrica era Frederick Taylor, não Henri Fayol. Esta é uma “pegadinha” recorrente em provas de concurso.

Foi Taylor que fez o estudo dos “tempos e movimentos”, buscando maior produtividade nas indústrias.

Gabarito: errada

#### 44. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013)

Para se tornar eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, ou seja, na maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituam.

### Comentários

Este princípio da divisão do trabalho está inserido tanto na Teoria Clássica de Fayol como na Administração Científica de Taylor. A questão, entretanto, não descreve sobre qual teoria está se referindo, o que causou muitas dúvidas entre os candidatos.



Isto ocorreu, pois existem críticos do excesso na divisão do trabalho, ou a superespecialização do trabalhador, que poderia causar desmotivação.

Gabarito: correta

45. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)

As funções organizacionais são tarefas especializadas executadas por pessoas e grupos para o atingimento de objetivos da empresa. As mais importantes tarefas comuns a qualquer tipo organização incluem a de produção, de marketing, de pesquisa e desenvolvimento, de finanças e de recursos humanos.

Comentários

Estas funções foram “mapeadas” desde a Teoria Clássica de Henri Fayol. Como a banca descreveu, as funções mais comuns e importantes das empresas são: produção, marketing, finanças, recursos humanos etc. O administrador deve coordenar estas diversas áreas da empresa para que a instituição alcance seus objetivos estratégicos.

Gabarito: correta

46. (CESPE – TCE-RO – AGENTE - 2013)

Segundo Max Weber, a organização burocrática viabiliza uma forma de dominação racional, que possibilita o exercício da autoridade e a obediência com precisão, continuidade e disciplina.

Comentários

Exato! De acordo com Max Weber, o modelo burocrático seria a forma mais racional de administrar uma organização. Claro que isto era a teoria, o que chamamos de ideal da burocracia. Na prática, os defeitos do modelo apareceram. Entretanto, quando a banca mencionar o nome de Weber, provavelmente está se referindo ao modelo ideal de burocracia.

Gabarito: correta

47. (CESPE – MPU – TÉCNICO - 2013)

Segundo a concepção burocrática de administração pública, o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção no serviço público é por meio do controle rígido dos processos e procedimentos.

Comentários

Perfeito. De acordo com o modelo burocrático, a melhor maneira de controlar os “desvios” seria através de um rígido controle dos processos e procedimentos. Por isso, existe uma formalidade maior nas organizações burocráticas.





O funcionário será cobrado pela observância ou não às regras e procedimentos legais, não por atingir seus resultados.

Gabarito: correta

48. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

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

Negativo. O estruturalismo não rejeitou as descobertas anteriores, mas sim as sintetizou em uma só abordagem. Deste modo, o estudo da administração não ficaria restrito as pessoas (como a Teoria das Relações Humanas postulava) ou restrito as tarefas (como a Administração Científica enfatizava).

Gabarito: errada

49. (CESPE – IBAMA – ANALISTA – 2013)

Na abordagem da administração pelo pensamento sistêmico, a ideia de sistema refere-se a um conjunto de entidades, denominadas elementos ou componentes, que mantém uma espécie de relação ou interação, o que possibilita a visão de uma entidade nova e distinta, em que é possível o foco no todo e não apenas nos seus componentes.

Comentários

Correto. A ideia de sistema envolve a noção de partes interdependentes e que estão em constante interação. Para a gestão, isto pressupõe a noção do todo, de que ao alterarmos uma “peça”, estaremos afetando outras partes da organização.

Gabarito: correta

50. (CESPE – ANTT – ANALISTA – 2013)

Entre as ideias apresentadas na teoria geral dos sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, incluem-se a interdependência entre as partes — teoria segundo a qual, o todo é formado por partes interdependentes — e o tratamento complexo da realidade complexa — concepção que se refere à necessidade de aplicar diferentes enfoques para se compreender realidades cada vez mais complexas.

Comentários

Correto. De acordo com Bertalanffy, a Teoria dos Sistemas vê as organizações como sistemas abertos, que estão em uma constante relação com o meio ambiente externo e que são impactadas positiva ou negativamente por ele.



Estes organismos teriam, portanto, partes interdependentes e estariam em constante contato e influência com o ambiente externo.

Gabarito: correta

51. (CESPE – MPU – TÉCNICO – 2013)

Propostas pela teoria clássica da administração, a abordagem normativa e a prescritiva fundamentam-se em princípios gerais de administração, como o da visão sistêmica das organizações, formulados a partir de experimentos científicos acerca de aspectos formais e informais da organização.

Comentários

A questão está equivocada, pois a Teoria Clássica de Henri Fayol realmente tem uma abordagem normativa e prescritiva, mas não foi baseada em aspectos informais das organizações, apenas os formais.

Além disso, a visão sistêmica só apareceu na Teoria dos Sistemas, posteriormente.

Gabarito: errada

52. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)

A burocracia nos moldes weberianos é definida como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal.

Comentários

A burocracia em seus “moldes weberianos” significa a teoria da burocracia, ou seja, um modelo ideal previsto por Weber. Este modelo era sim baseado na autoridade racional-legal. O conceito seria o de que o funcionamento da organização seria todo relacionado com as normas e regulamentos da instituição.

Lembre-se de que sempre que a banca estiver mencionando a teoria da burocracia, devemos “esquecer” os problemas da burocracia na prática, ok?

Gabarito: correta

53. (CESPE – MJ – ADMINISTRADOR – 2013)

A Teoria das Relações Humanas é marcada pela introdução da aplicação de uma abordagem mais humanística na administração das organizações, em que seu foco são as pessoas, e não as tarefas.

Comentários



Perfeito. A teoria das Relações Humanas realmente trouxe uma visão mais humanística para a ciência da Administração. O foco saiu das tarefas e atividades para as pessoas.

Gabarito: correta

54. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

A administração pública burocrática adota sistemas de controle e gestão centrados em resultados e não em procedimentos.

Comentários

É exatamente o contrário. A administração pública burocrática adota sistemas de controle baseados em procedimentos, não em resultados. O gestor público é responsabilizado sempre que descumprir as normas e regulamentos, mesmo que o resultado seja positivo.

Com isso, não surpreende que muitas vezes a Administração Pública seja lenta e pouco eficiente, pois as normas são detalhadas e específicas, sem flexibilidade para que o gestor tome muitas decisões.

Gabarito: errada

55. (CESPE – CAMARA DOS DEPUTADOS – TÉCNICO – 2012)

Para Max Weber, no modelo burocrático ideal, a escolha ou a promoção do profissional devem ser fundamentadas exclusivamente no mérito.

Comentários

Esta questão do Cespe foi um pouco polêmica. Sem dúvida, o mérito é um dos aspectos principais do modelo burocrático. Entretanto, a banca fala que este modelo é fundamentado “exclusivamente” no mérito, o que confundiu muitos candidatos.

A escolha e a promoção dos candidatos realmente ocorrem por mérito na Administração Burocrática, mesmo que seja o mérito formal (como no caso da promoção por tempo de serviço).

Gabarito: correta

56. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A evolução das civilizações antigas contribuiu para o desenvolvimento das teorias administrativas.

Comentários

A questão está correta. Ao estudarmos a evolução de civilizações antigas como o Império Romano e o Egito antigo, podemos observar diversos aspectos que depois foram trabalhados nas teorias administrativas, como a hierarquia e a divisão do trabalho.



Desta forma, estas civilizações serviram de base de estudo para diversos teóricos da área.

Gabarito: correta

57. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A abordagem contingencial mostra que as influências que o ambiente externo das organizações exerce no ambiente interno não geram mudanças e, por isso, não exigem tratamento diferenciado.

Comentários

Questão bem tranquila, não é mesmo? A abordagem contingencial diz que tanto o ambiente interno quanto o externo são mutáveis e dinâmicos.

Assim sendo, o gestor deve sempre analisar o contexto envolvido antes de tomar decisões. Não existe dentro da teoria contingencial, como a questão deixa entender, um tratamento diferenciado ao ambiente externo.

O gestor deve buscar o constante ajuste entre sua organização e seu meio, suas contingências.

Gabarito: errada

58. (CESPE – ABIN / OFICIAL – 2011)

O modelo organizacional racional preconiza a adequação dos meios aos fins, base da teoria da burocracia, a qual se apoia no entendimento de que as pessoas podem ser pagas para agir e se comportar de maneira preestabelecida.

Comentários

A dominação racional-legal, que é a base da teoria da burocracia, postula que as pessoas devem seguir normas e regras, buscando os resultados organizacionais através do uso da razão, da lógica.

Um dos aspectos desta teoria é a noção de que os funcionários devem ser especialistas e devem ser remunerados em dinheiro (e não em favores ou prebendas).

Gabarito: correta

59. (CESPE – CORREIOS / ADMINISTRADOR – 2011)

Nas organizações vistas como sistemas fechados, há constante relação de múltiplos impactos ou interferências entre os subsistemas que constituem as estruturas organizacionais.

Comentários

A questão está incorreta, pois estas são características de sistemas abertos e não dos sistemas fechados. Um sistema aberto tem relação com o meio externo e compõe-se de partes inter-relacionadas. Já um sistema fechado não troca energia com o meio externo.



O pensamento sistêmico, abordagem em que os múltiplos impactos entre os subsistemas são analisados, tem como base um sistema aberto.

Gabarito: errada.

60. (CESPE – PREVIC / ANAL. ADM. – 2011)

De acordo com a teoria de sistemas, sistema consiste no conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e função. Um sistema compõe-se de objetivos, entradas, processo de transformação, saídas, controles, avaliações e retroalimentação ou realimentação ou feedback. Com base nessas informações, julgue os itens subsecutivos.

As saídas devem ser coerentes e com os objetivos estabelecidos; no entanto, em função da retroalimentação, não devem ser quantificáveis.

Comentários

O começo da questão está correto, mas o final torna a questão incorreta. Naturalmente, o *feedback* ou retroação deve ser quantificável, sempre que possível. Para que possamos saber quais são os problemas de um sistema, devemos saber os dados referentes aos resultados do mesmo, de modo que os defeitos sejam corrigidos e os acertos sejam replicados.

Gabarito: errada.

61. (CESPE – PREVIC / ANAL. ADM. – 2011)

Entre os objetivos do controle e da realimentação do sistema, inclui-se o de propiciar a ocorrência de situação em que esse sistema se torne autorregulador.

Comentários

Perfeito. O principal objetivo de uma retroação é a de proporcionar um instrumento de autorregulação do sistema. Desse modo, sempre que algo de errado aconteça, teremos as informações necessárias para a correção do erro e existe um aprendizado.

Gabarito: correta

62. (CESPE – FUB / SECRETÁRIO – 2011)

De acordo com Taylor, o nível de eficiência do trabalhador é estabelecido com base na capacidade social que esse trabalhador apresenta, e não em sua capacidade de executar o trabalho corretamente no prazo estabelecido.

Comentários

Negativo. A ideia de que a interação social determinaria a produtividade do ser humano só foi aparecer na Teoria das Relações Humanas. A questão inverteu os conceitos, pois Taylor



acreditava sim que a eficiência seria medida pela sua capacidade de executar o seu trabalho corretamente.

Gabarito: errada

63. (CESPE – CORREIOS / ADMINISTRADOR – 2011)

Os múltiplos elos entre as organizações e o ambiente tornam intangível a clara definição das fronteiras que marcam os limites organizacionais.

Comentários

Atualmente, uma organização deve ter diversas parcerias e redes de relacionamentos que a possibilite alcançar seus objetivos. A ideia de uma empresa verticalizada, em que toda a cadeia de valor ocorre dentro dos “muros da empresa”, está cada vez mais ultrapassada.

Com isso, as fronteiras de uma organização ficam cada vez mais “incertas” e fluidas.

Gabarito: correta

64. (CESPE – CORREIOS / ADMINISTRADOR – 2011)

As organizações podem ser consideradas sistemas abertos, já que estão em constante interação com o ambiente por meio da transformação de insumos em produtos e serviços.

Comentários

Beleza. Um sistema aberto é exatamente um sistema que está em constante interação com o meio externo e que deve “trocar” energia com sua rede de relações.

Além disso, a definição de um sistema (aberto ou fechado) refere-se ao recebimento de insumos (materiais, pessoas, informação, etc.), a agregação de valor, a saída de produtos e serviços e a retroação.

Gabarito: correta

65. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

A organização que adota a especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a sua eficiência vai ao encontro de um dos princípios gerais da administração propostos por Fayol.

Comentários

Questão capciosa essa! Este princípio da especialização das tarefas está inserida tanto na Administração Científica de Taylor quanto na Teoria Clássica de Fayol.

De acordo o primeiro dos 14 princípios de Fayol:

- *Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;*

Gabarito: correta



66. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

Segundo Fayol, são exemplos de elementos da administração ou funções do administrador: prever, organizar, coordenar, controlar e comandar.

Comentários

Beleza. Estes são os cinco elementos ou funções do administrador, de acordo com a teoria clássica de Fayol. Atualmente, estas funções (ou o processo administrativo) consistem de: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Gabarito: correta

67. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

Um órgão público, que preconize o respeito ao canal de comunicação e impeça cada setor de acessar outros níveis organizacionais diferentes dos que se encontrem hierarquicamente logo acima e logo abaixo, respeitando a autoridade única do nível acima, estará de acordo com os pressupostos de Fayol em seus princípios gerais da administração no que tange à unidade de comando.

Comentários

Beleza. Esta situação acima descrita é o princípio da unidade de comando (em que obedecemos a apenas um chefe, ou seja, cada subordinado tem apenas um chefe).

Neste modelo, a coordenação de esforços se vê dificultada e a tomada de decisões é mais lenta (pois não existe um fluxo de informações entre os órgãos de modo mais livre).

Esta situação adaptava-se melhor a empresas ou organizações que operavam em setores estáveis.

Gabarito: correta

68. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

A abordagem em que está contida a teoria proposta por Fayol é a ideal para a administração de uma organização em um cenário de mudanças e instabilidade.

Comentários

Nem pensar. A abordagem clássica não se preocupa muito com o que acontece fora dos “muros” da empresa. Desse modo, tem uma visão voltada para dentro, autorreferente.

Seria uma abordagem de sistema fechado, que não é muito aconselhada para uma organização que opere em um cenário de mudanças rápidas.

Gabarito: incorreta



69. (CESPE – TCU /ACE – 2008)

Atualmente, não há mais espaço para a utilização da teoria proposta por Taylor, em nenhum de seus aspectos.

Comentários

Esta afirmativa tem caído de vez em quando nos concursos do Cespe. Muitos princípios de Taylor ainda são utilizados na administração atual. Faça uma visita a algum Mcdonalds que verá a divisão do trabalho em ação, por exemplo.

Gabarito: errada

70. (CESPE – TCU /ACE – 2008)

De acordo com o texto em apreço, a busca por maior eficiência e produtividade nas organizações é uma tônica em diversas teorias da administração. Nesse sentido, uma das vantagens destacadas por Max Weber na abordagem burocrática é a rapidez nas decisões.

Comentários

Nesta questão, o candidato deve se lembrar de que Weber acreditava em que a Burocracia era o modelo mais eficiente e eficaz. Assim, com base na teoria da Burocracia, ou seja, seu modelo ideal, uma organização em seus moldes teria sim uma rapidez nas decisões.

Com o tempo, vimos que as organizações burocráticas acabaram não tendo esta rapidez - o que chamamos de disfunções da burocracia. Mas a questão pede o entendimento do que Weber disse, não é verdade?

Gabarito: correta

71. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

O gestor público que se preocupa em eliminar o desperdício de esforço desenvolvido pelos demais colaboradores, procurando racionalizar as tarefas e eliminar os movimentos inúteis, adota pressupostos coerentes com a abordagem clássica da administração.

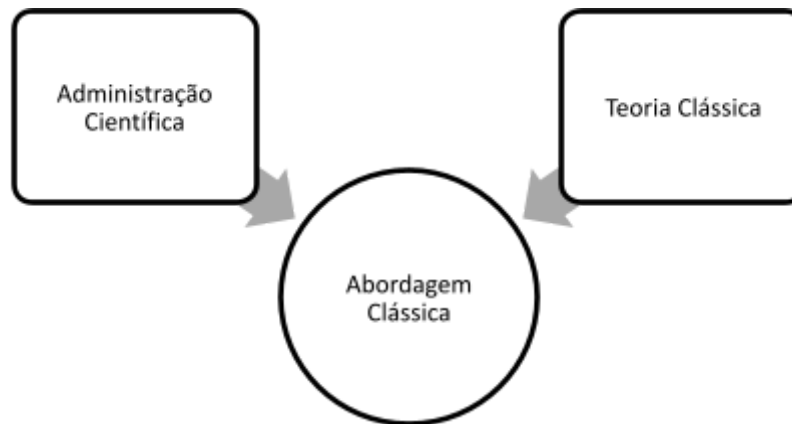
Comentários

Esta é uma questão que tem uma pegadinha recorrente. Muitos alunos confundem a Teoria Clássica de Fayol com a Administração Científica de Taylor. Como já devem ter estudado, Fayol tinha o foco na estrutura e Taylor focava nas tarefas.

Entretanto, ambas as teorias são consideradas partes do que se chama Abordagem Clássica. Ou seja, a Teoria Clássica e a Administração Científica são classificadas como inseridas na Abordagem Clássica da Administração.







Desta forma, a questão aborda aspectos da Administração Científica, como a busca da racionalização das tarefas e eliminação dos movimentos inúteis (estudo dos tempos e movimentos - ETM). Como a Administração Científica está inserida na abordagem clássica, a questão está correta.

Gabarito: correta

## 72. (CESPE – INCA / GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Oposição radical à escola clássica, visão simplista dos conflitos e enfoque manipulativo são as principais críticas à abordagem humanística das organizações.

Comentários

A teoria humanista veio se contrapor à escola clássica, que não tinha um enfoque mais abrangente nas relações humanas no trabalho. Com uma visão da motivação humana muito simplista e focada principalmente para o incentivo financeiro (noção do "homo economicus").

Gabarito: correta.

## 73. (CESPE – MPS / ADMINISTRADOR – 2010)

A racionalização do trabalho, segundo Taylor, era vista como um meio de aumentar a eficiência da produção, evitando desperdício e promovendo prosperidade entre patrões e empregados, sendo esses os primados da administração científica.

Comentários

Beleza. Temos de lembrar que o contexto em que Taylor estava trabalhando era o da industrialização acelerada, em que muitos trabalhadores do campo chegavam às cidades sem muito estudo formal.

Com isso, seria necessária a divisão de trabalho e um estudo científico dos esforços demandados dos trabalhadores durante a execução de suas tarefas. De acordo com esse autor, isto levaria a uma maior produtividade que melhoraria a vida de patrões e empregados.

Gabarito: correta



74. (CESPE – MS / NUTRICIONISTA – 2010)

As funções clássicas do administrador, segundo a teoria de Fayol, são: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar; funções estas que ainda hoje são exercidas nas relações de produção mais tradicionais.

Comentários

De acordo com Fayol, estas seriam as funções de um administrador (ou processo administrativo) dentro de uma organização. Até hoje esta classificação é estudada e seguida. A única diferença é a de que as funções de comando e coordenação foram englobadas na função de direção.

Gabarito: correta

75. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

A abordagem proposta por Taylor defendia que fossem priorizados na administração o empirismo e a prática, dando ênfase, desse modo, ao pragmatismo da ponta da linha e ao conhecimento já existente nos trabalhadores.

Comentários

A questão está errada porque para Taylor o trabalho deveria ser padronizado, de acordo com estudos "científicos" (estudos de tempos e movimentos), e passados para todos os trabalhadores.

O conhecimento prévio destes trabalhadores não era valorizado, muito pelo contrário. Dessa maneira, o gabarito é questão errada.

Gabarito: errada

76. (CESPE – TRT-17 / PSICÓLOGO – 2009)

Segundo Taylor, o trabalho de cada operário é planejado pela direção.

Comentários

Perfeito. De acordo com a Administração Científica, cada trabalhador deveria ser ensinado a trabalhar da "melhor maneira", ou de acordo com as "melhores práticas". As experiências anteriores dos trabalhadores não eram levadas em consideração.

Gabarito: correta

77. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

De acordo com a teoria da administração científica, o administrador terá um papel primordial na otimização das tarefas desenvolvidas pelos empregados.

Comentários



Beleza. A tarefa do administrador na Administração Científica era exatamente focar nas tarefas (como o trabalho era executado na linha de montagem, por exemplo), de maneira que o trabalho fosse mais eficiente, gerando benefícios para os trabalhadores e os patrões.

Gabarito: correta

78. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

Caso dê ênfase à estrutura, o administrador se pautará nos pressupostos da teoria clássica, que teve Henry Fayol como um de seus representantes.

Comentários

Diferentemente de Taylor, que focava seus estudos nas tarefas, Fayol baseou seu trabalho nas estruturas das organizações. Foi Fayol quem primeiro analisou o que se chamou de processo administrativo.

Gabarito: correta

79. (CESPE – TCU /ACE – 2008)

A abordagem contingencial abarca as contribuições de todas as demais abordagens que a antecederam, principalmente da abordagem clássica no que tange à constatação da existência de princípios universais que podem ser aplicados nos diversos níveis da organização.

Comentários

A "pegadinha" da questão se relaciona com o fato de que a teoria da contingência não prega a existência de princípios universais, ou seja, que funcionariam para diversas organizações distintas, ou níveis distintos da mesma organização.

Para esta teoria, "tudo depende". Depende do quê? Das contingências do ambiente interno e externo. Não existe uma "receita de bolo".

Gabarito: errada

80. (CESPE – MIN. ESPORTE - ADMINISTRADOR – 2008)

Segundo a abordagem de sistemas, as organizações são sistemas fechados, compostos de partes inter-relacionadas e interdependentes que funcionam como um todo, tendo o objetivo de alcançar metas comuns.

Comentários

Segundo a teoria dos sistemas, as organizações devem ser vistas como sistemas abertos, e não fechados! Sistemas abertos são aqueles que interagem com o ambiente externo (clientes, fornecedores, governo, etc.). O resto da frase está correto, ou seja, a organização é um sistema complexo, sendo composto por diversas partes interdependentes.



Gabarito: errado.

81. (CESPE – INSS / PSICOLOGIA – 2008)

Os pioneiros da abordagem contingencial distinguiram dois tipos de estruturas organizacionais: a mecânica e a orgânica. A orgânica é mais efetiva em ambientes estáveis, enquanto a mecânica é mais efetiva em ambientes instáveis, de alta incerteza.

Comentários

A questão inverteu os conceitos. De acordo com Morgan, as organizações mecânicas seriam mais rígidas, mais hierarquizadas e com uma menor capacidade de inovação. Estas organizações seriam mais recomendadas para setores mais estáveis.

Já as organizações orgânicas seriam mais flexíveis, com um estilo de gestão mais participativo, com uma maior capacidade de criar e inovar. Com isso, seriam mais recomendadas para setores mais dinâmicos.

Gabarito: errada



## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (FCC – PREF-RECIFE - ANALISTA - 2019)

A evolução do pensamento administrativo ensejou sucessão de diferentes abordagens da teoria das organizações, incluindo a abordagem contingencial, a qual, entre outros aspectos, sustenta que

- (A) a estabilidade de uma organização depende da existência de uma linha única de comando, partindo do principal executivo e alcançando todos os seus colaboradores.
- (B) a organização deve ser mutável, prescindindo de estrutura, de forma que possa enfrentar diferentes cenários que se apresentem em determinado horizonte de tempo.
- (C) a estrutura é prevalente sobre as relações organizacionais e estas, por seu turno, são contingentes e dependem das circunstâncias verificadas em dado momento.
- (D) a estrutura adotada pela organização é uma mera decorrência das relações hierárquicas já estabelecidas, sendo contingente e não prevalente.
- (E) existem sempre várias alternativas para a estrutura a ser adotada pela organização e a mais adequada é aquela que se adapta a diversos fatores, como o ambiente em que se encontra.

### Comentários

A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, quebrou um paradigma. Para ela, **não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.**

De acordo com Carlisle<sup>1</sup>,

*"Não há uma maneira melhor para planejar, não há maneira melhor de liderar, não há melhor maneira de organizar um grupo, não há melhor maneira de controlar as atividades de uma organização. O melhor conceito e técnica a ser selecionada é aquela feita após conhecer as circunstâncias que está enfrentando".*

A letra A está errada porque a teoria contingencial não está alinhada com a cadeia de comando. Já a letra B é absurda, pois não prescindimos de uma estrutura. A letra C faz uma confusão com os conceitos e está errada.

A letra D está também errada. A estrutura a ser escolhida vai depender da situação, das contingências. Finalmente, a letra E está perfeita.

**Gabarito: letra E**

<sup>1</sup> (Carlisle) apud (Kwasnicka, 1989)



## 2. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

Considere os dois agrupamentos abaixo, referentes às Teorias da Administração e os resultados esperados da aplicação de suas teorias.

- I. Administração Científica.
- II. Neoclássica.
- III. Relações Humanas.
  - a. Satisfação do operário.
  - b. Eficiência e eficácia.
  - c. Máxima eficiência.

**A correlação correta dos dois agrupamentos é:**

- A) Ic; IIa; IIIb.
- B) Ib; IIa; IIIc.
- C) Ia; IIc; IIIb.
- D) Ib; IIc; IIIa.
- E) Ic; IIb; IIIa.

### Comentários:

A Administração Científica estava voltada para a execução das tarefas da melhor maneira possível. Assim, podemos associá-la com a máxima eficiência.

Já para os autores neoclássicos, temos um conceito importante que é o de eficiência e eficácia. Para eles, toda organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e eficiência, de modo simultâneo.

Finalmente, a Teoria das Relações Humanas está mesmo voltada para a satisfação dos empregados.

**Gabarito: letra E**

## 3. (FCC – MANAUSPREV – TÉCNICO – 2015)

Ora, entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre o método mais rápido e o instrumento melhor que os demais. Estes métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados bem como aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso, juntamente com acurado e minucioso estudo do tempo. Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos pelos científicos, em todas as artes mecânicas. O excerto acima se refere, respectivamente, à escola e ao autor:

- A) Sistêmica - Bertalanffy.
- B) Japonesa - Deming.
- C) Neoclássica - Drucker.
- D) Clássica - Taylor.



E) Comportamental - Fayol.

### Comentários

Essa questão foi bem polêmica. O texto do enunciado em si não deixa dúvidas: trata-se de uma descrição acurada do trabalho desenvolvido por Frederick Taylor em sua Teoria da Administração Científica.

O problema é que a banca associa o trabalho dele à "escola clássica". Sua Teoria é classificada dentro da abordagem (e não escola) clássica. Creio que muitos candidatos acabaram acertando essa questão por eliminação, mas mesmo assim muitos recorreram da questão, sem sucesso.

**Gabarito: letra D**

#### 4. (FCC – TCE-CE – TÉCNICO – 2015)

Considere:

A redução dos trâmites necessários para exportações e importações entrou no rol das reformas que o Ministério da Fazenda está desenvolvendo para elevar a competitividade do Brasil e aumentar o crescimento da economia. Uma pesquisa mostra que o exportador precisa preencher o CNPJ em 17 documentos diferentes e a nomenclatura da mercadoria deve ser registrada em 13 papéis oficiais. Ao todo, há 27 órgãos que tratam de exportações e boa parte deles tem exigências semelhantes, o que faz com que o empresário tenha que repetir procedimentos para fazer uma única transação. Isso gera custo elevado para as companhias exportadoras. Estudo feito pelo professor Lucas Ferraz a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI) indica que, se o tempo necessário para apresentar documentos cair dos 13 dias atuais para 8 dias, a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) pode chegar a 1,19%, o que equivaleria a US\$ 23,8 bilhões, em 2016. (BASILE, Juliano. Para estimular crescimento, Fazenda quer menos burocracia na exportação. Valor Econômico, 23/04/2015)

Com base no fragmento de texto acima e na literatura sobre Administração burocrática, considere as afirmações a seguir:

- I. O fornecimento de informações precisas e detalhadas, inclusive para mais de um órgão, garante o controle dos procedimentos e o cumprimento das regras e legislações, gerando a segurança necessária para aumentar a competitividade dos exportadores e importadores brasileiros.
- II. O excesso de procedimentos constitui obstáculo à eficiência da economia brasileira.
- III. O excesso de trâmites, uma das disfunções do modelo burocrático, aumenta os custos, reduzindo a competitividade do setor de exportação brasileiro.

Está correto o que se afirma em

- A) I, apenas.
- B) II e III, apenas.
- C) I e II, apenas.
- D) III, apenas.
- E) I, II e III

Comentários



O fornecimento das mesmas informações para diversos órgãos de governo apenas gera papelada desnecessária. Não aumenta a competitividade da economia, mas sim diminui. Esta frase mostra um dos problemas do modelo burocrático. Assim, a primeira frase está errada.

Já a segunda frase está perfeita. O foco nos procedimentos gera um relacionamento difícil entre a sociedade e o Estado. Muito tempo e energia é gasto com controles desnecessários. Pelo mesmo motivo, a terceira frase está correta.

**Gabarito: letra B**

#### 5. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)

Nas Teorias da Administração, o Homo Economicus pode ser interpretado como Homem Operacional, pois é considerado como sendo um recurso a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. Uma alternativa a este tipo de "homem" foi sugerida pela primeira vez a partir dos estudos de Hawthorne, que o considerava mais complexo do que supunham os teóricos clássicos, e pode ser chamado de Homem

- A) Administrativo.
- B) Político
- C) Funcional.
- D) Organizacional.
- E) Social.

#### Comentários

Os estudos de Hawthorne foram feitos por Elton Mayo em sua Teoria das Relações Humanas.

Ele percebeu que os indivíduos respondem ao grupo em que estão inseridos e seu estudo mostrou a importância da psicologia no estudo da Administração. Esta teoria está associada ao conceito de homem social.

**Gabarito: letra E**

#### 6. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)

**Sobre a Teoria Clássica da Administração considere:**

- I. Sugere que as organizações devem ser sistemas racionais que operam com a máxima eficiência.
- II. Baseada na amabilidade e justiça para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades; remuneração justa que leve a um bom moral, sem ocasionar gastos excessivos.
- III. A empresa é interpretada como um sistema aberto e se adapta de forma eficiente ao ambiente em que se insere.
- IV. Estimula e valoriza a flexibilidade ao aceitar erros e incertezas, como aspectos inerentes a ambientes complexos e mutáveis.





V. Organização é representada por um padrão de cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica, através de linhas de comando ou de comunicação também precisamente definidas.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

- A) II.
- B) I, II e V.
- C) III.
- D) I e V.
- E) II e IV.

### Comentários

A questão aborda a teoria clássica de Fayol. A primeira afirmativa está correta. Esta teoria tem uma preocupação com a estrutura e com o relacionamento entre suas partes internas, buscando racionalidade e eficiência.

Já a segunda frase foi bem capciosa, mas está correta. De acordo com Fayol, existem **quatorze princípios gerais** da administração<sup>2</sup>:

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;*
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;*
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;*
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: linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo da hierarquia;*
10. *Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;*
11. **Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade dos empregados;**
12. *Estabilidade do pessoal: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;*
13. *Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso;*
14. *Espírito de equipe: a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.*

Vejam que a banca apenas copiou alguns dos pontos citados pelo autor. Já a terceira frase está associada a teoria dos sistemas, não à teoria clássica. O mesmo pode ser dito da quarta frase, que está igualmente errada.

Finalmente, a quinta frase está de acordo com os princípios gerais citados por Fayol.

---

<sup>2</sup> (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)



Gabarito: letra B

7. (FCC – SABESP – ANALISTA – 2014)

Seguem duas afirmações ligadas pelo conectivo explicativo “porque”:

A Escola Sistêmica, dentro das grandes teorias administrativas, define Administração como a coordenação de recursos em sistemas orgânicos e abertos, com elevada interação e interdependência entre as suas partes.

PORQUE os grandes teóricos dessa Escola percebem a necessidade de tratar da complexidade, isto é, dar conta do grande número de variáveis e suas inter-relações, que compõem e contextualizam as organizações e o ambiente onde atuam.

Neste caso,

- A) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- B) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.
- C) a primeira afirmação é verdadeira e a segunda é falsa.
- D) a primeira afirmação é falsa e a segunda é verdadeira.
- E) as duas afirmações são falsas.

**Comentários**

Esta questão trata corretamente dos principais conceitos da teoria dos sistemas. Esta teoria vê as organizações como sistemas abertos, que estão em constante interação com outras organizações e sofrem com a interdependência de seus órgãos.

Esta teoria foi adaptada para o mundo corporativo exatamente pela necessidade de melhor entender o funcionamento das organizações em um mundo complexo, em que estas estão em uma teia de relacionamentos com fornecedores, clientes, etc. Assim, as duas frases estão corretas e a segunda justifica a primeira.

Gabarito: letra A

8. (FCC – METRÔ-SP – ANALISTA – 2014)

A teoria geral da administração começa como uma teoria de sistema fechado, com Taylor; ampliou-se para a organização formal, e deslocou-se para a organização que interage com o meio ambiente. Correlacione corretamente a característica com a teoria administrativa:



Característica		Teoria	
I	Estudos de tempos e métodos levando a maior produtividade no trabalho.	1	Teoria de Sistemas ou Administração sistêmica.
II	Estrutura Organizacional e o papel do gerente.	2	Administração clássica, de Fayol.
III	Proposição de alternativas para subsidiar a tomada de decisão.	3	Teoria da Contingência ou Contingencial.
IV	Relações interorganizacionais e a interação da organização com o meio ambiente.	4	Teoria da Racionalidade Limitada.
V	Diferentes ambientes, diferentes estruturas para diferentes estratégias.	5	Administração Científica.

Está correta a correlação feita em:

- (A) I-5 – II-2 – III-4 – IV-1 – V-3.
- (B) I-1 – II-5 – III-2 – IV-3 – V-4.
- (C) I-2 – II-4 – III-1 – IV-3 – V-5.
- (D) I-3 – II-4 – III-2 – IV-5 – V-1.
- (E) I-4 – II-2 – III-5 – IV-3 – V-1.

### Comentários

A primeira afirmativa, que menciona “estudos de tempos e métodos levando a maior produtividade no trabalho” está claramente relacionada com a teoria científica da Administração, de Taylor.

Já a segunda afirmativa está ligada aos estudos de Fayol. Foi ele que voltou a atenção para o papel do gerente (ou administrador) e para a estrutura organizacional (ao contrário da tarefa, que era o foco de Taylor).

A terceira frase está ligada não à uma teoria ligada ao processo decisório: a teoria da racionalidade limitada de Herbert Simon. ele observou que, ao decidir, as pessoas nem se baseiam inteiramente na razão nem se baseiam totalmente na intuição.

Desta forma, nós temos limites à racionalidade, não conseguimos ser totalmente racionais<sup>3</sup>. A realidade seria muito complexa e, portanto, temos de usar a intuição em conjunto à razão.

Já a quarta afirmativa está ligada à teoria dos sistemas, com o entendimento de que as organizações são sistemas abertos, em constante interação e em uma rede de interdependências.

Finalmente, temos a frase relacionada com a teoria das contingências. Esta teoria indica que não existe uma “receita única” de sucesso: cada situação demanda uma estratégia específica.

---

<sup>3</sup> (Daft, 2005)



**Gabarito: letra A**

**9. (FCC – TRT-18 – ANALISTA – 2013)**

O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em

- (A) caráter racional e divisão do trabalho.
- (B) hierarquia de autoridade.
- (C) impessoalidade nas relações.
- (D) relação de coesão ou de antagonismo.
- (E) caráter formal das comunicações.

**Comentários**

Todas as alternativas trazidas pela banca são características do modelo ideal da burocracia, com exceção de uma: a “relação de coesão ou de antagonismo”. Mas, afinal, o que é isto? Estes termos estão relacionados com a formação de grupos dentro da organização. Quando existe afinidade entre os membros, temos a coesão.

Já quando temos inimizades, diferenças, existe o antagonismo. Estas relações de coesão e antagonismo existem em todas as organizações, o que chamamos de organização informal. Assim, isto não tem relação com a teoria da burocracia.

**Gabarito: letra D**

**10. (FCC – TRF-5ª REGIÃO – ANALISTA – 2012)**

A Teoria da Contingência considera as características do ambiente que determinam o projeto da estrutura de uma organização e os sistemas de controle. As organizações em ambientes mutantes escolhem uma estrutura

- a) mecanicista.
- b) orgânica.
- c) tecnológica.
- d) comportamental.
- e) funcional.

**Comentários**

Esta questão versa sobre as estruturas mecanicistas e orgânicas. As primeiras seriam mais rígidas, hierarquizadas e formais (pense em uma grande burocracia, como o Exército Brasileiro). Estas estruturas seriam mais adequadas à ambientes estáveis.



Já as estruturas orgânicas seriam mais flexíveis, com pouca preocupação com a formalização e com a hierarquia (pense em uma agência de publicidade, por exemplo). Estas estruturas seriam mais adequadas para ambientes dinâmicos.

**Gabarito: letra B**

**11. (FCC – TCE-AP – ACE – 2012)**

**Em relação à teoria da contingência, considere:**

- I. A tecnologia é uma das variáveis principais da teoria que revela que estas influenciam e condicionam o funcionamento de uma organização e sua estrutura.
- II. Nessa abordagem, os aspectos comportamentais são variáveis condicionantes da estrutura organizacional e elemento central para a performance organizacional.
- III. As variáveis de tamanho da organização, de diferenças individuais, de incerteza ambiental e de tecnologia das tarefas, são elementos centrais da teoria.
- IV. Para a teoria, os fatores do ambiente interno equiparam-se aos externos à empresa, condicionando a elaboração de estratégias e táticas de ação.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

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

**Comentários**

A primeira frase está correta e não apresenta muitas dificuldades. Naturalmente, a tecnologia envolvida é uma das contingências principais da teoria.

A segunda frase já é mais polêmica, pois muitos teóricos apontam os fatores externos como predominantes na escolha do tipo de estrutura da empresa.

A terceira frase também tem uma passagem que deixa dúvidas, pois não fica claro o que a banca está querendo dizer com o termo "diferenças individuais". A banca considerou a frase correta e, no caso de considerarmos também a teoria contingencial da motivação, a frase faz sentido.

Finalmente, a quarta frase está errada, pois a teoria da contingência coloca um peso maior no ambiente externo do que no ambiente interno para a elaboração da estratégia.

**Gabarito: letra D**

**12. (FCC – MPE-AP – ANALISTA – 2012)**



**Dotar uma empresa ou órgão público de tudo o que é necessário para seu funcionamento: como matérias-primas, utensílios, capital e pessoas é a função de Administração definida por Fayol como**

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

### Comentários

Fayol definiu o processo administrativo como:

- ✓ Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;
- ✓ Organizar: constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;
- ✓ Comandar: dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;
- ✓ Coordenar: ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
- ✓ Controlar: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Portanto, a função de dotar uma empresa com os recursos necessários para o seu funcionamento chama-se organização. Esta função abrange a centralização ou descentralização, a departamentalização, dentre outros aspectos.

**Gabarito: letra C**

▪

### 13. (FCC – TRF-1º REGIÃO – ANALISTA – 2011)

**A Teoria da Contingência, no campo da administração, se caracteriza por**

- a) privilegiar a relação da empresa com o ambiente em relação às técnicas administrativas.
- b) enfatizar mais o bem-estar das pessoas do que os papéis sistêmicos.
- c) propor um modelo de gestão que compatibilize os objetivos pessoais e organizacionais.
- d) focalizar os fatores emocionais sobre os técnicos e físicos como motivadores do trabalho eficiente.
- e) valorizar mais a hierarquia de autoridade que a satisfação pessoal como fator de produtividade no trabalho.

### Comentários

A primeira alternativa está correta e é o nosso gabarito. A teoria da contingência realmente aponta o ambiente como um aspecto central na escolha das estratégias, pondo as técnicas administrativas (que eles chamam de variáveis dependentes) com um papel secundário.

A segunda frase não está de acordo com a teoria da contingência e não faz sentido. O mesmo ocorre com a terceira frase, que não é relacionada com a teoria.

A quarta frase é relacionada com a Teoria de Recursos Humanos e está equivocada. Finalmente, a letra E não faz o menor sentido.



Gabarito: letra A

14. (FCC – TCE-PR – ANALISTA – 2011)

Os 14 princípios gerais de administração sugeridos por Fayol, e que ainda são considerados pela maioria dos administradores, têm, entre eles, um que determina que os trabalhadores nas organizações deveriam receber ordens de um "gerente" somente, para evitar conflitos e mal-entendidos. Esse princípio é o da

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

**Comentários**

Questão tranquila da FCC. Se só recebermos ordens de um chefe, o princípio seria exatamente o da unidade de comando, não é mesmo? Abaixo podemos ver quais são todos os princípios.

Gabarito: letra A

15. (FCC – TCE-PR – ANALISTA – 2011)

Como consequência de um trabalho de quase uma década, Mayo e seus seguidores lançaram as bases de uma nova filosofia de administração chamada **Relações Humanas**, cujos pontos principais são: sistema social; relações com o grupo; supervisor de primeira linha tem papel intermediário e

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

**Comentários**

Mayo lançou as bases da Teoria das Relações Humanas. Para ele, o enfoque da administração não deveria ser voltado aos fatores fisiológicos do trabalhador, mas aos aspectos emocionais e psicológicos.

Com isso, a ideia é de que a produtividade está ligada ao relacionamento entre as pessoas e o funcionamento dos grupos dentro de uma empresa. A letra A está errada, pois Mayo não buscava melhorar a teoria da burocracia.

A letra B está equivocada porque estes princípios não estão diretamente ligados à Teoria das Relações Humanas. O mesmo ocorre com a letra C. A Teoria das RH não tinha uma preocupação com a influência do ambiente externo.



Já a letra D está correta. O trabalho em equipe é um dos componentes principais desta teoria. Finalmente, a letra E está incorreta, pois este não é um aspecto importante estudado por Mayo.

**Gabarito: letra D**

**16. (FCC – TCE-PR – ANALISTA – 2011)**

**Na teoria da Contingência, as características ambientais funcionam como**

- a) características organizacionais.
- b) interação entre si.
- c) variáveis independentes.
- d) variáveis dependentes.
- e) sistema aberto.

**Comentários**

De acordo com a Teoria da Contingência, todas as variáveis externas são consideradas variáveis independentes. Já as técnicas administrativas são consideradas variáveis dependentes.

Isto ocorre porque as decisões tomadas dentro da empresa (variáveis dependentes) deverão observar o contexto externo (variáveis independentes).

Basicamente, o que acontece no mundo exterior não “depende” do que acontece na empresa, mas o contrário não é verdadeiro – o que é feito na empresa “depende” de como está o mundo exterior.

**Gabarito: letra C**

**17. (FCC – TCE-PR – ANALISTA – 2011)**

**Introduz transformações na personalidade dos seus participantes que levam à rigidez, às dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência, transformações essas responsáveis pelo que chama de disfunções ou consequências imprevistas.**

**Na frase acima Merton está se referindo à estrutura**

- a) burocrática.
- b) de cooptação.
- c) coercitiva.
- d) ideológica.
- e) moderna.

**Comentários**

Robert Merton foi um dos principais críticos da teoria da burocracia. Foi ele quem popularizou o termo “disfunção burocrática” e apontou quais eram as dificuldades de aplicação prática do modelo weberiano.





Para ele, a teoria burocrática na prática leva à rigidez, à perda de uma visão global da organização, à uma dificuldade de atendimento dos clientes, à uma lentidão no processo decisório, à ineficiência, dentre outros aspectos negativos.

**Gabarito: letra A**

### 18. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

**Com relação à administração pública burocrática considere.**

- I. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.
- II. Esse modelo de gestão possui como princípios orientadores a profissionalização, ou seja, a idéia de carreira e hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.
- III. Os pressupostos da administração burocrática são a confiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles, administradores públicos, dirigem demandas.
- IV. O controle pode transformar-se na própria razão de ser do funcionário; voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.
- V. A administração burocrática tem como principal qualidade a efetividade no alcance dos resultados; seu foco central é a eficiência do Estado.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

- (A) I e II.
- (B) I, II, III e V.
- (C) II, III e IV.
- (D) II e V.
- (E) III, IV e V.

### Comentários

A primeira frase está correta, pois descreve o contexto em que a teoria da burocracia foi criada por Max Weber. A criação deste modelo burocrático ocorreu no final do século XIX e buscava um meio mais racional e eficiente para gerir as organizações do que o patrimonialismo (que tinha como defeito a tendência à corrupção e ao nepotismo – nomeação de parentes para cargos públicos).

A segunda frase está igualmente correta, descrevendo os princípios da burocracia, que já vimos anteriormente. Entretanto, a terceira frase está incorreta, pois não existe essa confiança prévia nos servidores públicos. Muito pelo contrário!

Na hora em que se imagina que seja necessário manualizar todos os processos, de forma a reduzir ao máximo a liberdade que o administrador terá para fazer seu trabalho, já existe uma ideia de desconfiança em seu trabalho, não é mesmo?



A quarta frase está incorreta por um único detalhe. A banca se baseou em um texto de Chiavenato, que em sua obra *Administração Geral e Pública*<sup>4</sup> menciona: "*Na administração pública burocrática, o controle pode transformar-se na própria razão de ser do ESTADO, voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.*"

Assim, a banca trocou Estado por funcionário e considerou a frase incorreta. Acho esta uma questão bastante maldosa. Além disso, o controle deve sempre existir. O que ocorre na burocracia é que existe um controle prévio, de procedimentos ou "a priori", e não um controle de resultados, ou "a posteriori".

Finalmente, a quinta frase também está incorreta. A burocracia não se distingue por sua efetividade, ou seja, a capacidade de atingir os efeitos e impactos desejados na sociedade.

Normalmente, a burocracia, por sua cultura legalista, acaba sendo mais voltada às necessidades de sua máquina do que às necessidades de seus clientes. É o que chamamos de organização autorreferida, ou seja, que se preocupa mais com os problemas internos do que com sua missão e seus objetivos. Desta forma, as únicas frases corretas são a I e a II.

**Gabarito: Letra A**

#### 19. (FCC – BAHIAGAS – ADMINISTRADOR – 2010)

**Na administração do Estado moderno, reforma administrativa burocrática trata-se**

- (A) da orientação da transição do Estado burocrático para o Estado gerencial.
- (B) do processo de transição do Estado patrimonial para o Estado burocrático weberiano.
- (C) da gestão do processo de transição da Administração Pública tradicionalista para o Estado gerencial patrimonial.
- (D) do processo de transição do Estado burocrático weberiano para o Estado patrimonial.
- (E) da reforma da gestão pública orientando o conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade.

#### Comentários

Como acabamos de ver, a Burocracia veio substituir o modelo patrimonialista, ou patrimonial. Portanto, a alternativa B está correta.

A alternativa A está errada, pois a reforma burocrática existiu antes do modelo gerencial ser concebido. Diga-se de passagem, o modelo gerencial só foi pensado após o modelo burocrático ter mostrado suas deficiências, como veremos em breve.

A alternativa C é absurda, pois não existiu Administração Pública tradicionalista, tampouco a reforma burocrática objetivou um Estado gerencial patrimonial. Já a alternativa D "trocou as bolas", ou seja, inverteu a ordem. Ocorreu a transição do patrimonialismo para a burocracia, e não o contrário.

A alternativa E é um "saco de gatos", pois não faz o menor sentido! Típica questão que quer "enrolar" o aluno que não estudou o tema. O modelo burocrático não se destina exclusivamente à execução de obras e serviços!

---

<sup>4</sup> (Chiavenato, 2008)



Gabarito: letra B

20. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

**NÃO constitui característica do modelo de Administração Pública Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber,**

- (A) ênfase na ideia de carreira e profissionalização do corpo funcional público.
- (B) estrutura hierárquica fortemente verticalizada, impessoalidade e formalismo.
- (C) rigidez do controle dos processos, com predominância do controle da legalidade como critério de avaliação da ação administrativa (due process).
- (D) rotinas e procedimentos segundo regras definidas a priori, em detrimento da avaliação por resultados.
- (E) utilização de critérios eminentemente políticos para contratação e promoção de funcionários, em detrimento da avaliação por mérito.

**Comentários**

Esta questão pede a alternativa incorreta. A alternativa A descreve um dos pilares da burocracia, que é o profissionalismo, ou seja, a noção de que o servidor do Estado deve ser um especialista e está correta.

Este servidor deve então ser remunerado em dinheiro (e não em favores ou honrarias, como acontecia na época da Monarquia) e teria seu ingresso e sua progressão na carreira através da meritocracia, ou seja, por meio do resultado de seu trabalho, e não de algum favoritismo ou amizade de alguém poderoso.

A alternativa B também está correta, e aborda princípios que são importantes na burocracia, como a impessoalidade (todos são tratados de acordo com as regras e normas que valem a todos), o formalismo (o próprio sistema de regras e normas que regula as organizações) e a hierarquia.

A alternativa C aborda **outra característica da Burocracia, o controle "a priori" ou por procedimentos**. A teoria da burocracia se baseia em uma **desconfiança no papel das pessoas** na organização, portanto todos os processos são formalizados, de forma a deixar pouca discricionariedade ao gestor público, ou seja, o servidor público tem diversas regras a seguir e será avaliado por elas.

Esta característica da burocracia (controle de procedimentos) criou então uma **cultura legalista**, em que o funcionário se preocupa mais em cumprir regras e regulamentos, e menos em prestar um serviço de qualidade e em atingir resultados superiores. A alternativa D toca neste mesmo ponto, e também está correta.

O gabarito é mesmo a alternativa E, **pois é a meritocracia que se relaciona com a teoria da burocracia e não as nomeações por critérios políticos**. Já até sei o que você está pensando! Mas professor, e todas estas nomeações de políticos para cargos no governo? Pessoal, estas são características ainda persistentes do patrimonialismo em nosso sistema administrativo, e não características do modelo "puro" da burocracia, ok?

Gabarito: letra E

21. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)



**Tempo-padrão, especialização do operário e ênfase na eficiência são princípios de administração da escola**

- A) neoclássica.
- B) clássica.
- C) científica.
- D) da burocracia.
- E) das relações humanas.

### Comentários

O termo "tempo-padrão" mata a questão. Esta noção é relacionada diretamente com o Taylorismo, ou Administração Científica. Taylor buscava determinar a "melhor maneira" de realizar uma tarefa, de modo a aumentar a produtividade dos empregados.

**Gabarito: letra C**

### 22. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)

**Organizações regidas por normas, leis estatutos e regimentos escritos que definem seu funcionamento têm por fundamento a escola**

- A) estruturalista.
- B) clássica.
- C) científica.
- D) sociotécnica.
- E) da burocracia.

### Comentários

O tripé principal da teoria da burocracia é: formalidade, impessoalidade e profissionalização. Assim, a organização deve ser regida por normas e leis (formalidade).

De acordo com esta teoria, a autoridade deriva de um conjunto de normas e leis, expressamente escritas e detalhadas. O poder do chefe é restrito aos objetivos propostos pela organização e somente é exercido no ambiente de trabalho - não na vida privada.

Outro aspecto da formalização é em relação à comunicação. Todas devem ser também são todas padronizadas e formais.

**Gabarito: letra E**

### 23. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)

**A visão mecanicista de Frederick Taylor sobre as pessoas e as organizações era essencialmente uma perspectiva de sistema**



- A) quantitativo.
- B) aberto.
- C) contingencial.
- D) sistêmico.
- E) fechado.

### Comentários

Ao contrário da perspectiva de sistema aberto, que entende as inter-relações entre as partes internas e o impacto do ambiente externo na empresa, a perspectiva de sistema fechado tem um foco "voltado para dentro".

Assim, esta perspectiva não se preocupa com o ambiente externo, mas sim no seu funcionamento interno, como as tarefas estão sendo executadas, quais são os departamentos com problemas, etc.

A teoria da Administração Científica de Taylor tinha esta visão "para dentro" e é considerada uma perspectiva de sistema fechado.

**Gabarito: letra E**

### 24. (FCC –SEFAZ-SP /FISCAL – 2006)

**Em um sistema fechado, o estado inicial é determinado pelas condições iniciais. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o estado final também o será. Isto não é o que acontece nos sistemas abertos. Nos sistemas abertos, o mesmo estado final pode ser alcançado partindo de diferentes condições iniciais e por diferentes maneiras. Esta característica denomina-se**

- a) entropia negativa.
- b) equifinalidade.
- c) homeostase.
- d) uniformidade de práticas.
- e) ciclo de eventos.

### Comentários

Um sistema aberto é aquele que recebe "energia" e é impactado pelos outros sistemas do ambiente externo. Já um sistema fechado não "troca energia" com nenhum outro sistema. Esta teoria auxilia os gestores ao mostrar a eles a importância do ambiente externo no funcionamento de uma organização.

Dentro da Teoria dos Sistemas, a característica dos sistemas abertos que é relacionada com a possibilidade de alcançarmos o objetivo por caminhos diferentes é chamada de equifinalidade.

Assim, não existiria um único caminho para alcançar os objetivos organizacionais. Ou seja, uma "receita de bolo" com validade universal. O mesmo resultado poderia ser atingido por "caminhos" diferentes.

**Gabarito: letra B**





## QUESTÕES COMENTADAS



### 1. (VUNESP – FITO – ANALISTA – 2020)

A primeira grande tentativa na área da administração de aplicar metodologias para adequar os trabalhadores aos cargos foi, sabidamente, feita no movimento da Administração Científica, por Taylor e seus seguidores. Nessa primeira tentativa, os objetivos principais eram

- A) ampliação das habilidades técnicas e divisão dos resultados positivos.
- B) aumento da produtividade e incentivos salariais pelo aumento da produção.
- C) majoração do salário e motivação.
- D) ampliação das horas trabalhadas e aumento da produtividade.
- E) verificação do cumprimento do procedimento padrão e medidas corretivas.

#### Comentários

Taylor percebeu que existia uma grande falta de uniformidade nas formas de trabalho e nos métodos adotados. Cada setor utilizava uma maneira de fazer o trabalho e os supervisores não estudavam os melhores meios para realizar as tarefas<sup>1</sup>.

A solução, de acordo com Taylor, seria estudar todos os movimentos executados pelos empregados, com os tempos que levavam cada tarefa, de modo a determinar a “melhor maneira” (the one best way) de executar cada atividade. Isto ficou conhecido como o **estudo de tempos e movimentos**<sup>2</sup>.

Outra observação de Taylor foi a de que os funcionários, como recebiam um valor fixo por hora de trabalho, não se esforçavam<sup>3</sup>. A ideia de Taylor passou a ser de **pagar por** produtividade – ou por peça produzida.

Assim, Taylor dizia que um incentivo financeiro levava a uma maior motivação para o trabalho. É o que chamamos de abordagem ou conceito de “**homo economicus**” - a ideia de que a principal motivação de uma pessoa no trabalho seria a remuneração<sup>4</sup>.

O objetivo da Administração Científica era, portanto, a melhoria da eficiência e da produtividade<sup>5</sup>. Após os estudos dos tempos e movimentos, todos os empregados eram ensinados a trabalhar da mesma forma – **padronização** – e passavam a receber por produtividade.

---

1 (Andrade & Amboni, 2011)

2 (Sobral & Peci, 2008)

3 (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

4 (Schemerhorn Jr., 2008)

5 (Certo & Certo, 2006)



Sendo assim, a letra B está correta e é o gabarito.

**Gabarito: letra B**

2. (VUNESP – EBSERH – ASSISTENTE – 2020)

**Quando o indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos como um sistema aberto, ele representa o conceito de**

- A) homem funcional da abordagem sistêmica.
- B) *homo economicus* da teoria clássica.
- C) *homo social* da teoria clássica.
- D) homem organizacional da abordagem sistêmica.
- E) homem administrativo da abordagem burocrática.

**Comentários**

Como a questão menciona uma visão de sistema aberto, podemos logo de cara eliminar as alternativas que estão relacionadas com a abordagem clássica.

Assim, as letras B, C e E estão erradas. A teoria clássica e a teoria da burocracia têm uma abordagem de sistema fechado.

Deste modo, nos restam as alternativas A e D, que mencionam a teoria dos sistemas. Entretanto, somente a letra A está certa, pois a concepção de homem desta teoria é mesmo o homem funcional.

O Homem organizacional teria relação com a teoria estruturalista e com a burocracia.

**Gabarito: letra A**

3. (VUNESP – EBSERH – ASSISTENTE – 2020)

**De acordo com o conceito de racionalidade burocrática, uma organização é considerada racional**

- A) quando as metas individuais de seus colaboradores são consideradas para o desenvolvimento da visão organizacional.
- B) quando as metas individuais de seus colaboradores são consideradas, no curto prazo, para o desenvolvimento da cultura organizacional.
- C) quando as metas individuais de seus colaboradores são consideradas, no longo prazo, para o desenvolvimento da missão organizacional.
- D) se os meios mais eficientes são escolhidos para implementação das metas.
- E) se os resultados mais eficazes são escolhidos para implementação da cultura organizacional.

**Comentários**

De acordo com Weber, a racionalidade se dá pela adequação dos meios aos fins pretendidos. Nesse sentido, a empresa buscará alcançar a máxima eficiência no alcance dos objetivos.





Não há menção por Weber ao curto ou longo prazo, nem ao planejamento estratégico. Muito menos aos aspectos da cultura organizacional. O gabarito é mesmo a letra D.

**Gabarito: letra D**

4. (VUNESP – EBSERH – ASSISTENTE – 2020)

**A ideia de que o parcelamento de tarefas representa a mola do sistema e a determinadas ações ou causas decorrerão determinados efeitos ou consequências dentro de alguma correlação representa o cerne**

- A) da ausência de trabalhos experimentais apresentados na abordagem sistêmica da administração.
- B) do extremo racionalismo da teoria burocrática da administração.
- C) da abordagem incompleta da organização proposta pela escola da burocracia.
- D) da abordagem de sistema fechado proposta pela escola sistêmica.
- E) da teoria da máquina da escola clássica.

**Comentários**

A questão aborda a divisão do trabalho, em uma visão fechada, mecanicista da organização. A letra A não faz sentido. A abordagem sistêmica é de sistema aberto. Pelo mesmo motivo, a letra D está igualmente errada.

Já o erro da letra B é que o enunciado não está relacionado com o racionalismo. A letra C não faz sentido. Finalmente, a letra E está correta. A teoria da máquina é associada com a divisão do trabalho e a visão de que a organização funciona como uma máquina, com comportamento previsível.

**Gabarito: letra E**

5. (VUNESP – EBSERH – ASSISTENTE - 2020)

**Considere o modelo organizacional caracterizado por: tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas por meio de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.**

- (A) estrutura multidivisional.
- (B) estrutura matricial.
- (C) burocracia.
- (D) estrutura virtual.
- (E) estrutura de equipe.

**Comentários**



A questão trata da teoria da burocracia. Veja abaixo, em resumo, as **dimensões da Burocracia**<sup>6</sup>:

Dimensões Burocráticas	Características Básicas
Normas e Regulamentos	São regras gerais escritas, que determinam os procedimentos formais, e definem como a organização deve funcionar.
Divisão do Trabalho	É um instrumento que possibilita a sistemática especialização de alto grau e determina o emprego de pessoas tecnicamente qualificadas, garantindo, assim, a eficiência da organização. Na organização burocrática, todo trabalho deve ser fracionado e segmentado.
Hierarquia da Autoridade	Objetiva proporcionar uma estrutura hierárquica na organização. As pessoas executam suas atribuições dentro de um sistema de controle escalar, indo do topo à base da pirâmide.
Relações Impessoais	A obediência é ao cargo, não à pessoa, de modo que a disciplina e as decisões não sofrem interferência alheia à racionalidade no alcance dos objetivos da organização.
Especialização da Administração	Há uma separação entre o dono do capital e o dirigente. Quem administra a organização é um profissional qualificado para o cargo. O administrador é selecionado pela sua capacidade técnica, recebe um salário e pode ser demitido.

---

<sup>6</sup> (Andrade & Amboni, 2011)



Formalismo das Comunicações	Este procedimento objetiva adequar a documentação de forma que as comunicações sejam interpretadas univocamente.
Rotinas e Procedimentos	A burocracia estabelece que as regras e as normas técnicas sejam fixadas para cada cargo. O ocupante do cargo está sujeito às imposições da burocracia, não podendo agir de forma independente.
Profissionalização do Participante	Na organização burocrática, os participantes são profissionais pelos seguintes motivos: cada funcionário é um especialista no seu cargo; o funcionário é um ocupante do cargo, que é sua principal atividade; ele é escolhido por sua capacidade e competência técnica; seu tempo de permanência é indefinido; e ele é recompensado dentro da organização por sua competência, por meio de um plano de carreira.
Previsibilidade do Funcionamento	Todos os funcionários devem comportar-se de acordo com as normas e os regulamentos. Daí o caráter de previsibilidade do comportamento dos seus membros. A visão burocrática é de padronização, não havendo tratamento diferenciado.
Competência Técnica	A seleção para admissão do funcionário é baseado no mérito técnico, sem preferências pessoais.

Figura 1 - Dimensões da Burocracia. Adaptado de: (Andrade & Amboni, 2011)

O gabarito é mesmo a letra C.

**Gabarito: letra C**

## 6. (VUNESP – UNICAMP – ANALISTA - 2019)

A utilização do filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin, para exemplificar a forma como os trabalhadores eram vistos durante quase toda a 1ª metade do século passado, o XX, tem sido recorrente para a explicação dessa visão dos trabalhadores como parte da engrenagem das máquinas, sendo “movimentados” por elas na linha de produção. As máquinas é que providenciavam o ritmo e as ações dos trabalhadores, e o grande objetivo era a manutenção e o aumento da produtividade.

Qual teoria da administração é que sustenta essa visão?

- A) Fordismo.
- B) Toyotismo.
- C) Fayolismo.
- D) Taylorismo.
- E) Estruturalismo.

**Comentários**



O filme citado pela banca é um exemplo da Teoria da Administração Científica de Taylor. Seria o Taylorismo. Já o Toyotismo está associado a um outro modelo de administração, com uma produção puxada, mas enxuta, baseado na escola japonesa.

A Fayolismo, de Fayol, tem uma visão mais ampla, como foco na estrutura. Já o Fordismo, de Ford, não é uma teoria administrativa, mas uma aplicação prática dos conceitos de Taylor.

Finalmente, a Teoria Estruturalista apareceu como uma crítica às demais teorias anteriores. A noção principal foi a de conceber uma análise mais abrangente e completa das organizações.

O estruturalismo buscou não rejeitar as descobertas anteriores, mas sim sintetizá-las em uma só abordagem. O estudo da administração não poderia ficar restrito às pessoas (como a Teoria das Relações Humanas postulava) ou restrito às tarefas (como a Administração Científica enfatizava).

Assim, o gabarito é mesmo a letra D.

**Gabarito: letra D**

#### 7. (VUNESP – CM- OLIMPIA – AGENTE ADM – 2018)

**As organizações baseadas no princípio da unidade de comando são aquelas que têm**

- A) como vantagem uma melhor supervisão técnica, devido à especialização dos órgãos e comunicações diretas e sem intermediação.
- B) como desvantagem a subordinação múltipla que provoca a diluição de autoridade de comando.
- C) como desvantagem a tendência à concorrência entre os diferentes especialistas.
- D) como desvantagem a existência de tensões e de conflitos dentro da organização.
- E) o seu aspecto nitidamente piramidal.

**Comentários**

O princípio da unidade de comando diz que cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. Este princípio é tradicional e vem desde a Teoria Clássica de Fayol. Como característica das organizações que usam esse princípio, temos uma estrutura mais vertical, com mais níveis hierárquicos. Seria a estrutura piramidal.

**Gabarito: letra E**

#### 8. (VUNESP – CM- OLIMPIA – AGENTE ADM – 2018)

**O conceito de homo economicus, resultante da racionalização do trabalho, implica que o homem**

- A) é motivado a trabalhar pelo medo da tristeza e da solidão, bem como pela necessidade do reconhecimento interpessoal e da comunidade para sobreviver.
- B) procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona.
- C) é influenciado por reconhecimento social e todos os efeitos deste reconhecimento fazem com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção.



D) por tomar decisões não tem condição de analisar todas as situações nem de procurar todas as alternativas possíveis.

E) representa um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades.

### Comentários

O conceito do Homem econômico, diz que um incentivo financeiro leva a uma maior motivação para o trabalho. Logo, o que chamamos de abordagem ou conceito de **“homo economicus”** é a ideia de que a principal motivação de uma pessoa no trabalho seria a remuneração<sup>7</sup>.

**Gabarito: letra B**

### 9. (VUNESP – CM-JABOTICABAL – ASSISTENTE - 2015)

Apesar das mudanças introduzidas pela Administração Japonesa no processo de produção industrial, em especial na indústria automobilística, os princípios fordistas ainda são aplicados em muitos setores. Assinale a alternativa que, corretamente, trata de um deles.

A) Departamentalização, que busca um aumento do controle sobre o trabalho.

B) Padronização, que visa a economia de tempo e a redução de estoque.

C) Racionalização da produção, que utiliza a linha de montagem.

D) Justiça social, que distribui lucros.

E) Planejamento, que estabelece objetivos comuns à linha e ao *staff*.

### Comentários

Ford criou três princípios de administração:

- 1) **princípio da intensificação**: redução do tempo de produção e a rápida colocação do produto no mercado.
- 2) **princípio da economicidade**: redução do estoque da matéria-prima em transformação, de modo que boa parte dos automóveis já estivesse sendo vendida aos clientes antes mesmo do pagamento das matérias-primas gastas e dos salários dos empregados.
- 3) **princípio de produtividade**: aumento da produtividade por trabalhador através da especialização e do uso da linha de montagem.

Como podemos ver, a letra C menciona o princípio da produtividade.

**Gabarito: letra C**

### 10. (VUNESP – CRO-SP– ASSISTENTE - 2015)

A primeira grande aplicação prática da racionalização do trabalho foi feita por Taylor, um dos teóricos da Administração Científica, por meio do estudo de tempos e movimentos. A ênfase principal desse estudo se concentrava

---

7 (Schemerhorn Jr., 2008)



- A) na tarefa.
- B) na disciplina.
- C) no pagamento.
- D) na motivação.
- E) no controle.

### Comentários

O foco da teoria de Taylor estava na tarefa. O **estudo de tempos e movimentos** buscava estudar todos os movimentos executados pelos empregados, com os tempos que levavam cada tarefa, de modo a determinar a “melhor maneira” (the one best way) de executar cada atividade.

**Gabarito: letra A**

#### 11. (VUNESP – PREF. SJ DOS CAMPOS– ANALISTA - 2015)

Muitas organizações modernas buscam melhorar o seu desempenho estabelecendo metas, alvos ou finalidades para as várias unidades de forma a determinar os resultados que elas deverão alcançar. Definidos de forma mensurável, quantificados numericamente e com tempos predeterminados, esses resultados passam a determinar os procedimentos da organização. Esse tipo de esforço obedece aos princípios

Um dos 14 princípios que fundamentam a organização linear para Fayol é o da unidade de comando. Assinale a alternativa que contém o conceito que representa esse princípio.

- A) Todos os planos devem se integrar aos planos maiores que conduzam aos objetivos da organização.
- B) As atividades vitais da organização e sua respectiva autoridade devem ser centralizadas.
- C) Toda autoridade máxima de uma organização deve estar concentrada em seu topo.
- D) Combinação eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários à execução do planejado é obrigatória.
- E) Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, para se evitar contraordens ou determinações conflitantes.

### Comentários

De acordo com Fayol, existem **quatorze princípios gerais** da administração<sup>8</sup>:

- 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;
- 3) **Disciplina**: depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos;

---

<sup>8</sup> (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)



- 4) **Unidade de comando:** cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;
- 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;**
- 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:** linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo da hierarquia;
- 10) **Ordem:** um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- 11) **Equidade:** amabilidade e justiça para alcançar a lealdade dos empregados;
- 12) **Estabilidade do pessoal:** a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;
- 13) **Iniciativa:** a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso;
- 14) **Espírito de equipe:** a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Como podemos ver, o gabarito é mesmo a letra E.

**Gabarito: letra E**

#### 12. (VUNESP – CM-ITATIBA - AUXILIAR - 2015)

O conceito de trabalhador especializado que atua em uma única tarefa ou em um pequeno número de tarefas, tendo uma posição fixa dentro de uma sequência de tarefas, em um ambiente em que o trabalho vem até o trabalhador e as peças e máquinas ficam no posto de trabalho, está relacionado ao princípio

- A) da produção em massa.
- B) da dignidade do trabalhador humano.
- C) da qualidade assegurada.
- D) de Pareto.
- E) do zelo.

**Comentários**

Essa especialização do trabalhador, bem como a utilização de peças padronizadas está associada a produção em massa.

**Gabarito: letra A**

#### 13. (VUNESP – IPT-SP – TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO – 2014)

A uniformização e formalização, por escrito, de rotinas e procedimentos, levando a um maior nível de padronização, redução de custos e de erros, além da profissionalização da administração, são aspectos essenciais de uma das mais importantes Teorias Administrativas. Assinale a alternativa que menciona, correta e respectivamente, a teoria e seu principal autor.



- A) Organização Científica do Trabalho; Mintzberg.
- B) Organização Científica do Trabalho; Fayol
- C) Burocracia; Taylor.
- D) Burocracia; Weber
- E) Administração por Objetivos; Drucker

### Comentários

Os aspectos mencionados pela banca estão associados ao Max Weber e sua teoria da burocracia.

A teoria da burocracia foi mais uma das teorias que buscou moldar uma nova maneira de gerir uma instituição de um modo mais adequado aos novos tempos. As sociedades capitalistas modernas necessitavam de uma maneira mais racional de gerir uma organização.

Para enfrentar desafios maiores, que são normais em uma economia de mercado, as empresas precisavam maximizar seus recursos, além de ter uma maior estabilidade e previsibilidade em suas operações e processos de trabalho.

Desta maneira, Max Weber gerou esta teoria administrativa tendo como objetivo uma administração mais adequada aos novos desafios do Estado moderno e das grandes empresas, com o objetivo de combater o desperdício, a ineficiência e a corrupção<sup>9</sup>.

A burocracia significa, basicamente, um modelo em que o “escritório” ou os servidores de carreira seriam os “comandantes” ou detentores do poder. A base desta teoria seria a implementação de uma gestão mais racional e impessoal, visando o aumento consistente da produção.

- **Gabarito: letra D**

#### 14. (VUNESP – DCTA – ASSISTENTE – 2013)

**Um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica é denominado**

- A) retroalimentação.
- B) entropia.
- C) controle e avaliação.
- D) sistema.
- E) processo de transformação.

### Comentários

A Teoria de Sistemas é uma abordagem moderna, derivada dos estudos da Biologia, que é muito utilizada atualmente nas empresas e no setor público.

---

<sup>9</sup> (Rennó, 2013)





Seu precursor foi o biólogo Ludwig Von Bertalanffy<sup>10</sup>. A teoria se propõe a analisar as organizações sob a perspectiva do ambiente, das interações entre os sistemas (ou órgãos, empresas, etc.) e os conceitos de subsistemas (sistemas dentro de outros sistemas).

A Teoria dos Sistemas engloba a noção de que as organizações são **sistemas abertos**, que estão em uma constante relação com o meio ambiente externo e que são impactadas positiva ou negativamente por ele.

Para ter sucesso, um gestor deveria conhecer bem seus concorrentes, seus fornecedores, os hábitos de seus clientes, dentre outros fatores que impactam no resultado das organizações.

A ideia predominante é a de que nenhuma organização vive no “vácuo”. Todos dependemos de diversos outros parceiros e organizações para termos sucesso.

Ao mesmo tempo, um setor da instituição dependerá de outros setores desta mesma organização – não existe ninguém que não dependa do trabalho dos outros para alguma coisa. Este seria o conceito de interdependência.

Afinal, um sistema seria<sup>11</sup>,

“Um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas para alcançar um propósito ou objetivo”

**Gabarito: letra D**

#### 15. (VUNESP – SPTRANS – ANALISTA - 2012)

A Escola de Relações Humanas encontra sua fundamentação nas pesquisas de campo desenvolvidas no decorrer dos experimentos de Hawthorne. Elton Mayo, ao analisar os resultados da investigação, chega a várias conclusões que vão embasar essa abordagem administrativa. Assinale a alternativa que apresenta corretamente uma dessas conclusões.

- A) A motivação do indivíduo é determinada por sua percepção das regras organizacionais.
- B) Os grupos informais atuam dentro dos limites dos grupos formais criados pela organização.
- C) A supervisão mais cooperativa contribui para um clima de trabalho mais agradável, mas influencia negativamente a eficiência organizacional.
- D) A organização informal promove o desenvolvimento de comportamentos cooperativos com os objetivos da organização.
- E) A integração social do indivíduo é o fator determinante de seu nível de produtividade.

#### Comentários

A Teoria das Relações Humanas buscou o aumento da produtividade através de uma atenção especial às pessoas. A noção básica era a de que os gestores deveriam entender melhor seus funcionários e adaptar as organizações aos seus empregados. Com isso, alcançariam maiores resultados<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

<sup>11</sup> (Bertalanffy, 1975) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

<sup>12</sup> (Certo & Certo, 2006)



O principal autor deste movimento foi Elton Mayo. O papel do gestor deveria ser mais ligado ao emocional, a motivação e a liderança de seus subordinados.

Este foi o nascimento do conceito de homem social<sup>13</sup>, que seria condicionado pela interação entre os grupos, e impactado diretamente pelas relações entre os colegas de trabalho, o ambiente de trabalho e com as chefias.

As principais conclusões da pesquisa de Hawthorne, que descrevem as bases da Teoria das Relações Humanas, foram<sup>14</sup>:

<b>A integração social afeta a produtividade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• não é capacidade individual de cada funcionário o que define sua produtividade, e sim a sua capacidade social, sua integração no grupo</li></ul>
<b>O comportamento é determinado pelas regras do grupo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• os funcionários não agem isoladamente ou no vácuo, mas como membros de um grupo</li></ul>
<b>As organizações são formadas por grupos informais e formais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• volta-se o foco para os grupos que existem de modo informal na empresa e que não são relacionados aos cargos e funções</li></ul>
<b>A supervisão mais cooperativa aumenta produtividade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• o supervisor mais eficaz é aquele que têm habilidade e capacidade de motivar e liderar seus funcionários em torno dos objetivos da empresa</li></ul>
<b>A autoridade do gerente deve se basear em competências sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O gerente deve ser capaz de interagir, motivar e comandar seus funcionários. Apenas ter conhecimento técnico dos métodos de produção não é mais visto como o bastante</li></ul>

Figura 2 - Características da Teoria das Relações Humanas

Estas conclusões mudaram o foco do trabalho dos gestores: a necessidade de motivar e envolver os empregados passou a ser enfatizada. Um ambiente de trabalho mais ameno e um trabalho mais desafiador, mais gratificante, passou a ser demandado pelos funcionários<sup>15</sup>.

Com isso, outros fatores deveriam ser utilizados na motivação do que apenas os incentivos financeiros.

**Gabarito: letra E**

<sup>13</sup> (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

<sup>14</sup> (Sobral & Peci, 2008)

<sup>15</sup> (Robbins & Coulter, 1998)



## 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

Os principais conceitos da teoria dos sistemas são:



Saída	• é o que o sistema produz.
Feedback	• Retroalimentação, controle dos resultados
Sinergia	• O todo é maior do que a soma das partes
Holismo	• O sistema é um todo. Mudança em uma parte afeta as outras partes
Homeostase	• O sistema busca o equilíbrio
Equifinalidade	• objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, não existe um único modo
Entropia	• Tendência de qualquer sistema de se desintegrar
Entropia Negativa	• recarga de “energia” e recursos no sistema, evitando a desintegração
Caixa Preta	• se relaciona com um sistema em que o “interior” não é facilmente acessível

Figura 1 - Conceitos da Teoria dos Sistemas

Como podemos ver, o conceito pedido é o de equifinalidade.

**Gabarito: letra E**

2. (FGV – CGU - TÉCNICO – 2022)

Veja a seguir a tirinha do cartunista argentino Quino. Nela, o termo “burocracia” está sendo usado com um sentido negativo.



Entretanto, conforme elucidado pelo sociólogo Robert Merton, o que é entendido como algo negativo na burocracia são suas disfunções, e não o modelo em si.

Nesse sentido, uma das disfunções da burocracia identificada por Merton é a:

- a) impessoalidade nas relações entre os funcionários;
- b) instabilidade da ordem vigente;



e) ausência de sinais de autoridade.

### Comentários

De acordo com ele, as principais disfunções da Burocracia são:

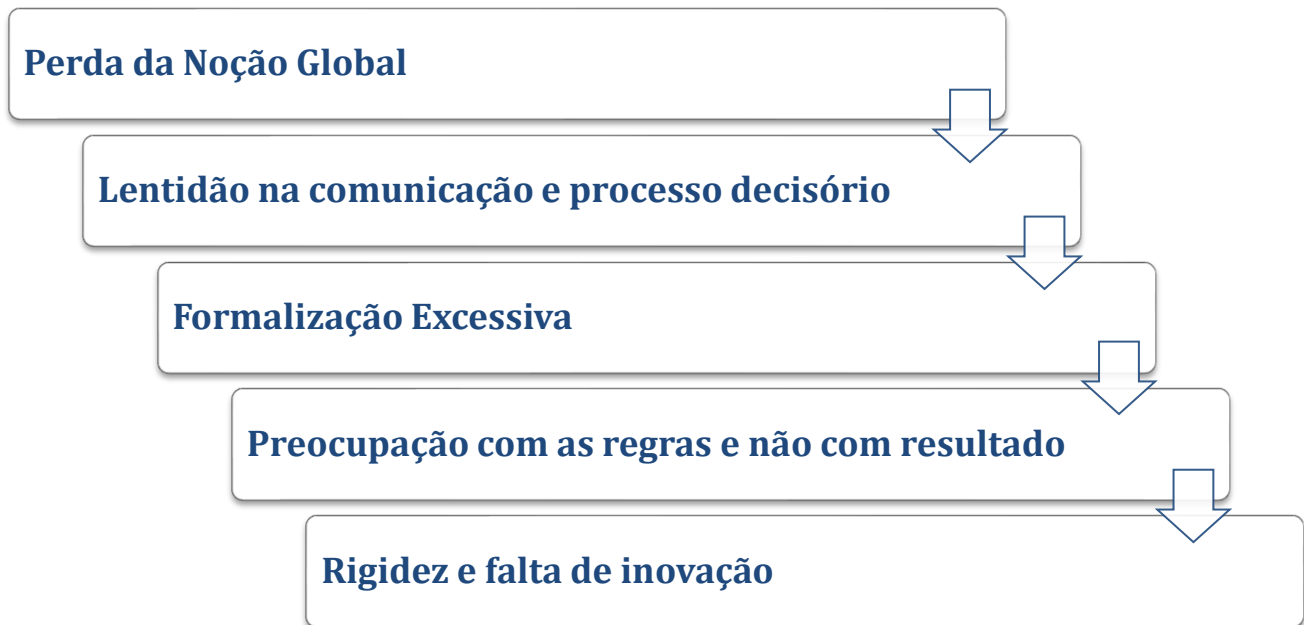


Figura 2 - disfunções da Burocracia

Assim, a alternativa correta é a que menciona a perda da noção global.

**Gabarito: letra C**

### 3. (FGV – IMBEL – SUPERVISOR - 2021)

O sistema aberto ajusta-se, recorrentemente, às mudanças do ambiente externo visando manter seu equilíbrio e evitar sua morte ou destruição

O conceito associado à essa capacidade de manutenção de equilíbrio do sistema é chamado de

- a) equifinalidade.
- b) diferenciação.
- c) exportação.
- d) homeostase.
- e) holismo.

### Comentários

Esse conceito da capacidade de manutenção de equilíbrio do sistema é o de homeostase. O gabarito é a letra D. A equifinalidade é a capacidade do sistema de chegar ao mesmo resultado por diferentes vias.



teorias da Administração, é a venda para o exterior dos produtos nativos.

Finalmente, o holismo é uma visão do todo, que não podemos entender analisando suas partes separadas.

**Gabarito: letra D**

**4. (FGV – IMBEL – SUPERVISOR - 2021)**

O crescimento exagerado das organizações, ocorrido em determinado momento da história, resultou na necessidade de desenvolvimento de novas abordagens no campo da Administração.

Nesse contexto, surge a chamada Teoria Neoclássica, que prioriza as funções do administrador e dá ênfase ao(s)

- a) aspectos teóricos da administração, ao processo e aos conceitos ecléticos.
- b) pragmatismo, aos conceitos ecléticos e aos resultados.
- c) pragmatismo, à abordagem rígida dos princípios e aos resultados.
- d) processo, aos conceitos ecléticos e ao pragmatismo.
- e) resultados, à abordagem rígida dos princípios e aos aspectos teóricos da Administração.

**Comentários**

A Teoria Neoclássica dá ênfase ao pragmatismo (o que funciona na prática), reafirma os postulados clássicos (das teorias mais clássicas como as de Taylor e Fayol), aos princípios gerais da Administração, um ecletismo nos conceitos e aos objetivos e aos resultados.

**Gabarito: letra B**

**5. (FGV – IMBEL – SUPERVISOR - 2021)**

A Teoria Estruturalista representou uma inovação no mundo da gestão por contribuir para mitigar a dicotomia que vigorava entre os princípios e fundamentos utilizados pelas teorias administrativas da época, trazendo um conceito de abordagem interdisciplinar que sintetizava diferentes abordagens.

Assinale a opção que apresenta um dos principais conceitos trazidos à tona pela Teoria Estruturalista.

- a) A ideia de homem organizacional.
- b) A forma de controle proveniente da dominação racional legal.
- c) O uso de recompensas sociais e simbólicas.
- d) O foco no comportamento dos grupos informais.
- e) A organização por meio de um sistema de hierarquia funcional.

**Comentários**



O estruturalismo buscou não rejeitar as descobertas anteriores, mas sim sintetizá-las em uma só abordagem.

Muitos autores classificam a teoria Estruturalista com a ideia do **homem organizacional**<sup>1</sup>. Esta noção deriva da percepção de que naqueles tempos o indivíduo teria múltiplos papéis diferentes na sociedade, de acordo com o tipo de organização em que estivesse se relacionando.

De acordo com estes autores, a sociedade moderna seria uma sociedade de organizações. O homem dependeria destas organizações para tudo e nestas cumpriria uma série de “papéis” diferentes<sup>2</sup>.

**Gabarito: letra A**

#### 6. (FGV – FUNSAÚDE-CE – ANALISTA - 2021)

**Após ser alocada como presidente de uma agência de turismo no estado do Ceará, Adelina, recém pós-graduada em Administração, determina a implantação do modelo burocrático na estrutura da organização. Nessa situação, é correto dizer que a organização terá como novas características**

- a) o aumento da pessoalidade nas relações entre os funcionários.
- b) o estabelecimento de rotinas padronizadas e bem definidas.
- c) o exercício da dualidade de comando entre os chefes e os subordinados.
- d) o foco em contratações de profissionais generalistas e com visão macro.
- e) o fortalecimento de aspectos de informalidade nos canais de comunicação utilizados.

**Comentários**

A letra A está errada, pois a impessoalidade é uma característica da Burocracia. Já a letra B está perfeita e é o nosso gabarito. A letra C está errada, pois a dualidade de comando não faz parte de suas características, mas sim a hierarquia.

A letra D está errada, pois o foco está nos especialistas. Finalmente, o que deve ser fortalecido é a formalidade, não a informalidade.

**Gabarito: letra B**

#### 7. (FGV – ALE-RO – ANALISTA LEGISLATIVO - 2018)

**Sobre a abordagem das Relações Humanas, analise as afirmativas a seguir.**

---

<sup>1</sup> (White Jr., 1966) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

<sup>2</sup> (Presthus, 1965) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)



II. É papel da organização, encontrar e criar dispositivos para garantir o equilíbrio homeostático.

III. Não há uma maneira perfeita de se organizar.

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 primeira afirmativa está perfeita. Esta teoria trouxe o nascimento do conceito de homem social<sup>3</sup>, que seria condicionado pela interação entre os grupos, e impactado diretamente pelas relações entre os colegas de trabalho, o ambiente de trabalho e com as chefias.

A segunda frase está errada. O conceito de Homeostase só aparece na Teoria dos Sistemas. Seria a busca de um estado de equilíbrio.

A terceira frase está errada porque não tem relação com a teoria das Relações Humanas, mas sim com a Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências. Para ela, **não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.**

De acordo com Carlisle<sup>4</sup>,

*"Não há uma maneira melhor para planejar, não há maneira melhor de liderar, não há melhor maneira de organizar um grupo, não há melhor maneira de controlar as atividades de uma organização. O melhor conceito e técnica a ser selecionada é aquela feita após conhecer as circunstâncias que está enfrentando".*

Assim, não devemos buscar uma solução única para os problemas organizacionais. Cada situação pede uma resposta diferente. Tudo depende. Assim, tudo é relativo.

**Gabarito: letra A**

### 8. (FGV – CGM-NITEROI – ANALISTA - 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**

<sup>3</sup> (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)

<sup>4</sup> (Carlisle) apud (Kwasnicka, 1989)





### 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

O conceito de que um incentivo financeiro levava a uma maior motivação para o trabalho estava presente tanto na Administração Científica quanto na Teoria Clássica. É o que chamamos de abordagem ou conceito de “*homo economicus*” - a ideia de que a principal motivação de uma pessoa no trabalho seria a remuneração<sup>5</sup>.

### Gabarito: letra A

#### 9. (FGV – PREF. SALVADOR – TÉCNICO - 2017)

Com relação à Teoria das Relações Humanas, analise as afirmativas a seguir.

- I. Foi um movimento mundial calcado na democratização dos países e na humanização das empresas.
- II. Preparou o terreno para que os teóricos do modelo burocrático criassem a experiência de Hawthorne.
- III. Demonstrou a inadequação dos princípios da teoria clássica com base nas ciências humanas.

Está correto o que se afirma em

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

### Comentários

---

<sup>5</sup> (Schemerhorn Jr., 2008)



atenção especial às pessoas.

A noção básica era a de que os gestores deveriam entender melhor seus funcionários e adaptar as organizações aos seus empregados. Com isso, alcançariam maiores resultados<sup>6</sup>.

A segunda frase está igualmente errada. O experimento de Hawthorne não foi feito pelos teóricos da Burocracia, mas pelo Elton Mayo e colaboradores, levando a Teoria das Relações Humanas.

Já a terceira frase está perfeita. As abordagens da Administração Científica e da Teoria Clássica não tinham uma preocupação maior com aspectos como as necessidades psicológicas, de atenção, etc.

O resultado prático era um ambiente de trabalho “carregado”, com um relacionamento difícil e conflituoso entre funcionários e supervisores. As cargas horárias eram “pesadas” para os empregados e os acidentes de trabalho, constantes.

A percepção geral era a de que a Escola Clássica não tinha gerado os resultados esperados pela sociedade.

**Gabarito: letra C**

**10. (FGV – PREF. SALVADOR – TÉCNICO - 2017)**

**As opções a seguir indicam as funções universais da administração, à exceção de uma. Assinale-a.**

- (A) Previsão.
- (B) Organização.
- (C) Comando.
- (D) Coordenação.
- (E) Contratualização.

**Comentários**

A questão trata do famoso PO3C de Fayol. Ele chamou o conjunto de atividades dos administradores de processo administrativo: as funções próprias de um administrador. De acordo com Fayol<sup>7</sup> elas são:

Funções	Descrição
Prever	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;

<sup>6</sup> (Certo & Certo, 2006)

<sup>7</sup> (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)



	Empreendimento da empresa,
<b>Comandar</b>	Dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;
<b>Coordenar</b>	Ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
<b>Controlar</b>	Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Para ele, cada administrador, não importando sua posição hierárquica, deveria saber utilizar cada uma destas funções administrativas em suas atividades. Ou seja, desde o presidente até um gerente subalterno.

Vejam que não existia a função de Contratualização.

**Gabarito: letra E**

**11. (FGV – PREF. SALVADOR – TÉCNICO - 2017)**

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

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

**Comentários**

Questão sobre as funções básicas de Fayol. Ele descreveu seis funções empresariais que as instituições em geral devem conter. Estas seriam<sup>8</sup>:

---

<sup>8</sup> (Kwasnicka, 1989)



<b>Técnica</b>	relaciona-se com aspectos de produção de bens e serviços
<b>Comercial</b>	•denominada nos dias de hoje função de Marketing, relaciona-se com a compra, venda e permuta dos bens produzidos e consumidos pela empresa
<b>Financeira</b>	•relaciona-se com a busca e gerenciamento dos recursos financeiros utilizados pela empresa
<b>Segurança</b>	•que nos dias de hoje está relacionada na área de recursos humanos, tinha por atividade assegurar os bens das empresas e as pessoas envolvidas com a empresa
<b>Contábil</b>	•Como hoje, na época a função também consistia em registrar as contas efetuadas, elaborar balanço e estatísticas
<b>Administrativa</b>	•tem o caráter de coordenação das demais áreas. Fayol considerava essa atividade de integração da cúpula das demais funções

Figura 3 - Funções básicas da Organização

Como a função administrativa deveria coordenar as demais funções da organização, Fayol também se preocupou em detalhar o que seria o trabalho dos gestores.

Como podemos ver, não existem as funções determinísticas.

**Gabarito: letra C**

12. (FGV – PREF. SALVADOR – TÉCNICO - 2017)

Com relação à Teoria da Contingência, analise as afirmativas a seguir.

- I. Ocorre o deslocamento da percepção administrativa com ênfase voltada para fora da organização.
- II. Recomenda a elaboração de desenhos organizacionais apropriados para situações específicas.
- III. A Teoria das Relações Humanas contribuiu com o seu conceito de estrutura informal da organização.



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

### Comentários

A primeira frase está certa. Derivada da teoria dos sistemas, a teoria contingencial tem uma ênfase no ambiente externo mesmo.

A Teoria Contingencial, ou Teoria das Contingências, quebrou um paradigma. Para ela, **não existe uma melhor maneira de administrar, uma solução universal que possa ser utilizada por organizações de diversos tamanhos e áreas de atuação.**

Assim, a segunda frase está igualmente certa. Finalmente, a terceira frase está também certa. Essa foi uma das grandes contribuições da teoria das Relações Humanas.

Na década de 30 do século passado, as preocupações voltaram-se para os fatores humanos que levariam a um melhor desempenho e resultado das organizações. O aumento da importância dos estudos das ciências sociais, como a Psicologia, impulsionou diversos estudos que buscavam entender a dinâmica do indivíduo no ambiente de trabalho.

### Gabarito: letra E

#### 13. (FGV – SEE-PE – PROFESSOR DE NÍVEL SUPERIOR - 2016)

A teoria estruturalista está voltada para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo.

Com relação à teoria estruturalista, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) caracteriza o “homo economicus”.

( ) caracteriza “o homem social”.

( ) focaliza o “homem organizacional”.

As afirmativas são, respectivamente,

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

### Comentários



O estruturalismo buscou não rejeitar as descobertas anteriores, mas sim sintetizá-las em uma só abordagem. O estudo da administração não poderia ficar restrito as pessoas (como a Teoria das Relações Humanas postulava) ou restrito as tarefas (como a Administração Científica enfatizava).

Como decorrência desta ideia de integrar as visões anteriores, um fator importante foi a busca de uma análise tanto da organização formal, que era enfatizada na teoria clássica, quanto da organização informal, presente na Teoria das Relações Humanas<sup>9</sup>.

De acordo com Kwasnicka<sup>10</sup>,

*"Ao estudarmos a organização sob a ótica estruturalista, estamos necessariamente fazendo uma análise globalizante de todos os fatores que compõem o todo organizacional".*

Desta maneira, o conceito principal do Estruturalismo buscou uma visão mais ampla da organização, tendo em consideração todos os fatores dentro de uma só estrutura.

Muitos autores classificam a teoria Estruturalista com a ideia do **homem organizacional**<sup>11</sup>. Esta noção deriva da percepção de que naqueles tempos o indivíduo teria múltiplos papéis diferentes na sociedade, de acordo com o tipo de organização em que estivesse se relacionando.

De acordo com estes autores, a sociedade moderna seria uma sociedade de organizações. O homem dependeria destas organizações para tudo e nestas cumpriria uma série de "papéis" diferentes<sup>12</sup>.

Assim, a terceira afirmativa está certa. Já a primeira está errada, pois o "homo economicus" é uma concepção da Abordagem Clássica. Já o conceito de homem social está associado à teoria das Relações Humanas, que buscou o aumento da produtividade através de uma atenção especial às pessoas.

A noção básica era a de que os gestores deveriam entender melhor seus funcionários e adaptar as organizações aos seus empregados. Com isso, alcançariam maiores resultados.

### Gabarito: letra E

#### 14. (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
- b) Organizar
- c) Contratar
- d) Comandar

---

<sup>9</sup> (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

<sup>10</sup> (Kwasnicka, 1989)

<sup>11</sup> (White Jr., 1966) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)

<sup>12</sup> (Presthus, 1965) apud (Chiavenato, Introdução à teoria geral da administração, 2011)



A questão trata do famoso PO3C de Fayol. Ele chamou o conjunto de atividades dos administradores de processo administrativo: as funções próprias de um administrador. De acordo com Fayol<sup>13</sup> elas são:

Funções	Descrição
Prever	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;
Organizar	Constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa;
Comandar	Dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;
Coordenar	Ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;
Controlar	Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Para ele, cada administrador, não importando sua posição hierárquica, deveria saber utilizar cada uma destas funções administrativas em suas atividades. Ou seja, desde o presidente até um gerente subalterno.

Vejam que “contratar” não existe na definição dele.

**Gabarito: letra C**

**15. (FGV – TJ-PI – ANALISTA – 2015)**

A teoria clássica da administração, em que a filosofia da gestão é baseada nos tempos e movimentos, prevendo o rendimento máximo do trabalhador, é um princípio norteador observado no:

- (A) taylorismo;
- (B) fordismo;
- (C) humanismo;
- (D) taylorismo e fordismo;
- (E) fordismo e humanismo.

**Comentários**

---

<sup>13</sup> (Fayol, 1955) apud (Chiavenato, História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009)



tempos e movimentos, podemos associar ao trabalho de Taylor e sua teoria da Administração Científica.

**Gabarito: letra A**

16. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Os desafios de eficiência e escala impostos pela consolidação do processo de industrialização ao final do século XIX tiveram como resposta a sistematização de um conjunto de técnicas e procedimentos de gestão, posteriormente denominado pelos historiadores econômicos como escola clássica de administração. Em sua corrente da administração científica, teve como característica:

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

**Comentários**

A letra A está correta e adequada ao que Taylor pregava na sua teoria científica. Em seu “**Estudo de Tempos e Movimentos**”, em que buscava a estudar todos os movimentos executados pelos empregados, com os tempos que levavam cada tarefa, de modo a determinar a “melhor maneira” (the one best way) de executar cada atividade.

Já a letra B está incorreta, pois o foco desta teoria não estava no ser humano, ou seja, não era uma teoria voltada para o estudo das motivações e necessidades pessoais.

A letra C também está errada. O processo decisório não deveria ser descentralizado, de acordo com Taylor. A letra D não está de todo errada, mas o foco não era o controle, mas a padronização do trabalho.

Finalmente, a letra E não está associada à teoria científica, mas sim utiliza conceitos da teoria dos sistemas.

**Gabarito: letra A**

17. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE – 2014)

Maria trabalha em uma empresa na qual o presidente é responsável pela tomada de decisões. O gerente delega pouco de suas ações. Maria é especialista na função que exerce e tem suas atribuições muito bem definidas. Maria trabalha numa organização do tipo:





- (C) burocrática;
- (D) paralela;
- (E) solidária.

### Comentários

A letra A não pode ser a nossa alternativa correta. Uma organização orgânica é flexível, com alta capacidade de adaptar-se ao meio ambiente. Não condiz com um chefe centralizador, que não sabe delegar. Seus funcionários devem ser multifacetados, generalistas, e não especialistas.

A letra B também não está correta, pois uma organização com base na teoria dos sistemas, do mesmo modo que as organizações orgânicas, não costuma ter funcionários com funções "muito bem definidas".

Já a letra C está certa. Uma organização burocrática costuma ter processos decisórios focados na cúpula da organização e funcionários especialistas em suas funções. A especialização é uma consequência da profissionalização, um dos tripés da teoria burocrática.

As letras D e E não fazem nenhum sentido, pois não representam tipos de organização.

### Gabarito: letra C

#### 18. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

Com relação à teoria contingencial, analise as afirmativas a seguir.

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

#### Assinale:

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

### Comentários

A primeira afirmativa está perfeita, pois a teoria contingencial se apoia na teoria dos sistemas. Já a segunda afirmativa está incorreta. A teoria contingencial acredita que não existem princípios universais na administração, ou seja, de que possa existir uma fórmula ou estratégia que sirva para todas as organizações.

Entretanto, a terceira frase está correta.

### Gabarito: letra D



Com relação às abordagens contingenciais da eficácia organizacional, analise as afirmativas a seguir.

I. A responsabilidade social é um indicador da abordagem de metas.

II. A forte cultura corporativa é um indicador da abordagem baseada em recursos.

III. A habilidade dos gerentes no uso de recursos tangíveis é um indicador da abordagem do processo interno.

**Assinale:**

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

**Comentários**

De acordo com Daft, existem abordagens contingenciais da eficácia: a de metas, a do processo interno e a baseada em recursos. Uma abordagem de metas seriam indicadores que mediriam produtos ou impactos gerados pela organização.

Um destes impactos poderia ser a responsabilidade social (como o número de comunidades carentes assistidas, etc.). Assim, a primeira frase está correta. Já a segunda não faz sentido, pois a cultura não pode ser considerada um recurso, pois não é tangível. São valores, normas e costumes arraigados na organização. Esta poderia ser uma abordagem de processo interno.

A terceira frase também foi invertida pela banca, pois a gestão de recursos seria, obviamente, uma abordagem baseada em recursos, e não de processo interno.

**Gabarito: letra A**

20. (FGV – TCM/RJ – AUDITOR - 2008)

**Com relação ao Modelo Contingencial de Administração, é correto afirmar que:**

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

**Comentários**



a empresas em ambientes estáveis.

A letra B também está errada, pois a escola contingencial prega exatamente o contrário – de que não existe forma única de se administrar. Do mesmo modo, a letra C está errada. Para a teoria contingencial, não existe fórmula que funcione sempre.

A letra D está correta e é o nosso gabarito. Entretanto, a letra E está errada, pois a escola contingencial prega o uso de estruturas flexíveis.

**Gabarito: letra D**

**21. (FGV – MINC – ANALISTA ADM - 2006)**

O modelo de administração pública e consequentemente de formulação de políticas públicas é fortemente influenciado pelas diferentes correntes de pensamento dentro da administração. Dentro dessa visão, analise as alternativas a seguir:

I. A abordagem clássica da administração tem como um dos seus maiores expoentes os trabalhos de Taylor. A preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional com um modelo que dava atenção ao método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa e para o tempo-padrão determinado para tal.

II. A abordagem clássica recebe o nome de teoria da máquina por considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico. Outro aspecto é o racionalismo dessa abordagem, que visa à eficiência do ponto de vista técnico e econômico.

III. A abordagem humanística da administração tem uma forte influência das ciências sociais, principalmente da psicologia. A ideia por trás dessa abordagem era analisar a adaptação do trabalhador ao trabalho e ao mesmo tempo atender às necessidades individuais e sociais do trabalhador.

**Assinale:**

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

**Comentários**

Esta questão é boa para vermos as definições destas três teorias segundo a FGV. As três afirmativas estão corretas.

**Gabarito: letra E**



## LISTA DE QUESTÕES

1. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM – 2023)

Acerca das diferentes perspectivas no estudo das organizações, das abordagens da teoria geral da administração e dos desafios da administração pública, julgue o item seguinte.

A divisão do trabalho preconizada pela administração científica visa ao aumento da produtividade e à redução de custos pelo fato de o trabalhador se tornar um especialista na realização da sua atividade.

2. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM – 2023)

Conforme os pressupostos da teoria das relações humanas, o comportamento social do empregado é um fator individual, definido de maneira independente do grupo ao qual o empregado pertence dentro da organização.

3. (CEBRASPE – AGER-MT – ANALISTA – 2023)

Um dos principais objetivos do gestor público que adota princípios da abordagem clássica da administração, especificamente da administração científica, é

- a) reduzir a resistência dos trabalhadores às mudanças organizacionais.
- b) fortalecer a liderança em todos os níveis.
- c) aumentar o número de tarefas realizadas em um determinado período.
- d) melhorar a efetividade do trabalho na sociedade.
- e) desenvolver a comunicação entre os funcionários.

4. (CEBRASPE – PREF. FORTALEZA – AFM – 2023)

Determinado prefeito municipal editou decreto com a seguinte redação.

“O PREFEITO DO MUNICÍPIO, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO a necessidade de tornar a gestão pública mais profissional e eficiente;



CONSIDERANDO os desafios locais e regionais enfrentados pela Prefeitura, como o perfil sociodemográfico da população, a distribuição de renda, as demandas dos cidadãos e o contexto climático,

DECRETA:

Art. 1.º Fica criado, no âmbito da Prefeitura Municipal, o Gabinete de Governança Corporativa, responsável por implementar um programa de melhoria contínua e profissionalização da gestão pública.

Art. 2.º O Gabinete de Governança Corporativa tem como objetivo promover a adoção de práticas de gestão, visando aprimorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura.

Art. 3.º O Gabinete de Governança Corporativa será composto por profissionais capacitados, com formação e experiência profissionais comprovadas, designados pelo Prefeito Municipal.

Art. 4.º Este decreto entra em vigor na data de sua publicação.”

Considerando o decreto hipotético apresentado anteriormente, julgue o item a seguir.

O decreto reflete a adoção de uma abordagem de gestão que se alinha à abordagem contingencialista da administração, uma vez que nele são consideradas questões como os desafios locais e regionais enfrentados pela prefeitura.

5. (CEBRASPE – FUB – ADMINISTRADOR – 2022)

A adoção de métodos específicos para a realização de cada tarefa e de incentivos financeiros atrelados à produtividade é característica típica da administração científica.

6. (CEBRASPE – IBAMA - ANALISTA ADMINISTRATIVO – 2022)

Comunicações formalizadas e admissão por competência profissional são dimensões da escola burocrática de Weber.

7. (CEBRASPE – MPE-AP – AUXILIAR – 2021)

Há um conceito, proposto pela administração científica, que aumenta a eficiência e contribui para diminuir custos de produção. Nesse contexto, cada departamento ou posto de trabalho



executa as mesmas tarefas, de forma repetitiva, e, assim, o trabalhador se torna especialista na execução de suas atividades, com mais rapidez e maior produtividade.

Para as organizações formais modernas, essas são características referentes ao conceito de

- a) divisão do trabalho.
- b) hierarquia.
- c) distribuição da autoridade e da responsabilidade.
- d) racionalismo.
- e) especialização.

8. (CEBRASPE – SEFAZ-CE – AUDITOR – 2021)

A administração científica foi um movimento marcado pela ênfase no nível de execução, com foco em tarefas e atividades.

9. (CESPE – TJ-PA – ANALISTA - 2020)

A abordagem da administração orientada pelo entendimento de que as características ambientais condicionam as características organizacionais é baseada na teoria

- a) clássica.
- b) das relações humanas.
- c) da burocracia.
- d) neoclássica.
- e) da contingência.

10. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

Os estudos da Escola das Relações Humanas concluíram que o nível de produção é determinado pela capacidade física ou fisiológica do trabalhador, pelo seu comprometimento com o grupo de trabalho e pelas recompensas e sanções sociais, como consideração e respeito.



11. (CESPE – SLU/DF – ANALISTA – 2019)

A abordagem contingencial é voltada para a estrutura organizacional, enquanto a abordagem neoclássica ocupa-se da tecnologia.

12. (CESPE – PGE/PE – ANALISTA – 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.

13. (CESPE – TCE-RO – AUDITOR - 2019)

A teoria da administração científica, formulada por Frederick W. Taylor e outros, entre 1890 e 1930, buscava determinar cientificamente os melhores métodos de se realizar qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os empregados das organizações. Acerca dessa teoria, assinale a opção correta.

- a) Taylor desenvolveu um plano de três posições em que um empregado poderia, ao mesmo tempo, fazer suas tarefas atuais, preparar-se para um trabalho imediatamente superior e treinar seu sucessor.
- b) Um dos princípios no qual Taylor fundamentou sua teoria consiste na ideia de que a seleção de empregados deveria se dar com base em métodos científicos para que uma tarefa a ser realizada ficasse a cargo de alguém mais bem habilitado.
- c) Visando acompanhar o progresso de cada empregado, planejar e rever formalmente os custos e o andamento da produção, Taylor criou um sistema de gráficos para a programação da produção.
- d) Taylor investigou e sistematizou o comportamento do administrador em funções organizacionais e na organização como um todo.
- e) Taylor estabeleceu sua doutrina de administração com ênfase na visão do ser humano racional e social, motivado pelos ganhos financeiros e pelas relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho.

14. (CESPE - EBSERH – ANALISTA- 2018)



Em relação ao estilo de direção, a descentralização das decisões e a delegação de tarefas caracterizam o estilo de direção preconizado pela administração científica de Taylor.

15. (CESPE – STJ - ANALISTA – 2018)

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

16. (CESPE – CAGE-RS - AUDITOR - 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 o profissionalismo.

17. (CESPE - EBSEH – ANALISTA- 2018)

De acordo com a teoria da contingência, organizações flexíveis e adaptáveis funcionam de forma mais eficiente e efetiva nos dias de hoje.

18. (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.

19. (CESPE – EMAP - ANALISTA – 2018)

O estudo de tempos e movimentos é base atual para a organização de um almoxarifado tanto em órgãos públicos quanto em empresas.





20. (CESPE – EBSEERH - ANALISTA – 2018)

As primeiras teorias da administração, a exemplo da administração científica, focavam em delimitar tarefas e garantir sua execução, enquanto abordagens mais complexas, a exemplo da contingência, focam em elementos ligados ao ambiente de atuação.

21. (CESPE – SEDF - PROFESSOR – 2017)

Os pressupostos teóricos da administração científica visam contribuir diretamente para a maior eficiência dos processos produtivos, incluindo a redução dos custos de produção.

22. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

A teoria clássica de administração baliza-se nos princípios da unidade de comando, de amplitude de controle e da divisão do trabalho. Nesse sentido, em uma empresa em que o trabalho realizado deva ser reportado sempre ao supervisor imediato e ao diretor do setor, a fim de garantir que a análise de desempenho seja feita sob perspectivas diferenciadas, tem-se um exemplo da observância do princípio da unidade de comando.

23. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Tanto na teoria clássica quanto na administração científica, a análise da estrutura organizacional é realizada da direção para a execução (de cima para baixo) e da síntese para a própria análise (do todo para as partes).

24. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Em consonância com o posicionamento de Max Weber, a teoria de administração clássica valoriza a burocracia e preza pela eficiência e pelo atendimento humanizado às demandas do cidadão.

25. (CESPE – FUNPRESP-EXE - ANALISTA – 2016)

Adaptar-se às mudanças conjunturais e conseguir aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente são alguns dos pressupostos do modelo de administração contingencial.



26. (CESPE – FUNPRES-EXE - ANALISTA – 2016)

Interesse geral, equidade, iniciativa e espírito de equipe são princípios universais da teoria da administração contingencial.

27. (CESPE – FUNPRES-EXE - ANALISTA – 2016)

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

28. (CESPE – FUNPRES-EXE - ANALISTA – 2016)

O princípio da remuneração, previsto na teoria da administração clássica, estabelece que o pagamento de salário deve ser condizente com as atividades exercidas pelo empregado.

29. (CESPE – TCE-SC - AUDITOR – 2016)

Segundo a teoria contingencial, não há modelo organizacional exclusivo nem modelo melhor que outro porque as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidados, de administração e tratamento adequados ao tipo de atividade que desempenhem e ao ambiente em que se encontrem.

30. (CESPE – TCU - TÉCNICO – 2015)

A eficiência dos processos produtivos, o combate ao desperdício, a administração como processos e a eficiência do modo burocrático de organização são ideias preconizadas pela escola neoclássica da administração.

31. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2014)

Do ponto de vista da perspectiva clássica, uma organização representa a estrutura de relacionamentos, poderes, papéis e objetivos que existem independentemente do trabalho conjunto das pessoas.

32. (CESPE – POLÍCIA FEDERAL – AGENTE – 2014)



De acordo com a abordagem sistêmica da administração, as organizações, quando vistas como sistemas abertos, podem se adaptar ao ambiente em que estão inseridas, bem como influenciar fortemente a natureza desse ambiente.

33. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

A principal preocupação de Taylor era o aumento da eficiência na produção, o que reduziria os custos e aumentaria os lucros, possibilitando aumentar a remuneração do trabalhador a partir de sua maior produtividade.

34. (CESPE - ICMBIO – TÉCNICO – 2014)

A administração científica constitui uma combinação de princípios, os quais podem ser assim sumariados: ciência, em lugar de empirismo; harmonia, em vez de discórdia; cooperação, e não individualismo; rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; e desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.

35. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

O fundador da Ford Motor Co., Henry Ford, introduziu o sistema de produção em massa por meio da padronização de máquinas e equipamentos, da mão de obra e das matérias primas e, conseqüentemente, dos produtos. A fim de atingir esses objetivos, Ford adotou os seguintes três princípios básicos: princípio do controle, princípio de economicidade e o princípio de produtividade.

36. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

As origens da abordagem clássica da administração estão relacionadas ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas e à necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

37. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

As principais contribuições da abordagem clássica da administração se referem às preconizadas por Taylor e por Fayol. Enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos (inferiores) da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível.



38. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

Uma das contribuições de Taylor à teoria clássica da administração foi o desenvolvimento do conceito de organização linear, fundamentado nos princípios de unidade de comando ou supervisão única, unidade de direção, descentralização da autoridade e cadeia escalar.

39. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

Com relação ao funcionamento das organizações, o caráter legal das normas e regulamentos é uma das características da teoria clássica de administração de Fayol.

40. (CESPE - ICMBIO - TÉCNICO – 2014)

De acordo com Henri Fayol, planejamento, preparo, controle e execução são as funções universais da administração.

41. (CESPE – SERPRO – ANALISTA – 2013)

Uma instituição que segue modelo organizacional fundamentado na teoria da burocracia caracteriza-se por confusão, demora e falta de critérios objetivos para promoção e assunção de cargos de chefia.

42. (CESPE – CPRM - ANALISTA – 2013)

Para a teoria clássica da administração, são quatro as funções do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar.

43. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A teoria desenvolvida por Fayol focava o operário como fator produtivo.

44. (CESPE – MI – ANALISTA – 2013)



Para se tornar eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, ou seja, na maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituam.

45. (CESPE – MI – ADMINISTRADOR – 2013)

As funções organizacionais são tarefas especializadas executadas por pessoas e grupos para o atingimento de objetivos da empresa. As mais importantes tarefas comuns a qualquer tipo organização incluem a de produção, de marketing, de pesquisa e desenvolvimento, de finanças e de recursos humanos.

46. (CESPE – TCE-RO – AGENTE - 2013)

Segundo Max Weber, a organização burocrática viabiliza uma forma de dominação racional, que possibilita o exercício da autoridade e a obediência com precisão, continuidade e disciplina.

47. (CESPE – MPU – TÉCNICO - 2013)

Segundo a concepção burocrática de administração pública, o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção no serviço público é por meio do controle rígido dos processos e procedimentos.

48. (CESPE – INPI – ANALISTA – 2013)

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.

49. (CESPE – IBAMA – ANALISTA – 2013)

Na abordagem da administração pelo pensamento sistêmico, a ideia de sistema refere-se a um conjunto de entidades, denominadas elementos ou componentes, que mantém uma espécie de relação ou interação, o que possibilita a visão de uma entidade nova e distinta, em que é possível o foco no todo e não apenas nos seus componentes.



50. (CESPE – ANTT – ANALISTA – 2013)

Entre as ideias apresentadas na teoria geral dos sistemas desenvolvida pelo biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, incluem-se a interdependência entre as partes — teoria segundo a qual, o todo é formado por partes interdependentes — e o tratamento complexo da realidade complexa — concepção que se refere à necessidade de aplicar diferentes enfoques para se compreender realidades cada vez mais complexas.

51. (CESPE – MPU – TÉCNICO – 2013)

Propostas pela teoria clássica da administração, a abordagem normativa e a prescritiva fundamentam-se em princípios gerais de administração, como o da visão sistêmica das organizações, formulados a partir de experimentos científicos acerca de aspectos formais e informais da organização.

52. (CESPE – TRT-10 – TÉCNICO – 2013)

A burocracia nos moldes weberianos é definida como o tipo ideal de organização que aplica, em sua forma mais pura, a autoridade racional-legal.

53. (CESPE – MJ – ADMINISTRADOR – 2013)

A Teoria das Relações Humanas é marcada pela introdução da aplicação de uma abordagem mais humanística na administração das organizações, em que seu foco são as pessoas, e não as tarefas.

54. (CESPE – ANCINE – TÉCNICO – 2012)

A administração pública burocrática adota sistemas de controle e gestão centrados em resultados e não em procedimentos.

55. (CESPE – CAMARA DOS DEPUTADOS – TÉCNICO – 2012)

Para Max Weber, no modelo burocrático ideal, a escolha ou a promoção do profissional devem ser fundamentadas exclusivamente no mérito.



56. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A evolução das civilizações antigas contribuiu para o desenvolvimento das teorias administrativas.

57. (CESPE – CAPES – ANALISTA – 2012)

A abordagem contingencial mostra que as influências que o ambiente externo das organizações exerce no ambiente interno não geram mudanças e, por isso, não exigem tratamento diferenciado.

58. (CESPE – ABIN / OFICIAL – 2011)

O modelo organizacional racional preconiza a adequação dos meios aos fins, base da teoria da burocracia, a qual se apoia no entendimento de que as pessoas podem ser pagas para agir e se comportar de maneira preestabelecida.

59. (CESPE – CORREIOS / ADMINISTRADOR – 2011)

Nas organizações vistas como sistemas fechados, há constante relação de múltiplos impactos ou interferências entre os subsistemas que constituem as estruturas organizacionais.

60. (CESPE – PREVIC / ANAL. ADM. – 2011)

De acordo com a teoria de sistemas, sistema consiste no conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e função. Um sistema compõe-se de objetivos, entradas, processo de transformação, saídas, controles, avaliações e retroalimentação ou realimentação ou feedback. Com base nessas informações, julgue os itens subsecutivos.

As saídas devem ser coerentes e com os objetivos estabelecidos; no entanto, em função da retroalimentação, não devem ser quantificáveis.

61. (CESPE – PREVIC / ANAL. ADM. – 2011)

Entre os objetivos do controle e da realimentação do sistema, inclui-se o de propiciar a ocorrência de situação em que esse sistema se torne autorregulador.



62. (CESPE – FUB / SECRETÁRIO – 2011)

De acordo com Taylor, o nível de eficiência do trabalhador é estabelecido com base na capacidade social que esse trabalhador apresenta, e não em sua capacidade de executar o trabalho corretamente no prazo estabelecido.

63. (CESPE – CORREIOS / ADMINISTRADOR – 2011)

Os múltiplos elos entre as organizações e o ambiente tornam intangível a clara definição das fronteiras que marcam os limites organizacionais.

64. (CESPE – CORREIOS / ADMINISTRADOR – 2011)

As organizações podem ser consideradas sistemas abertos, já que estão em constante interação com o ambiente por meio da transformação de insumos em produtos e serviços.

65. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

A organização que adota a especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a sua eficiência vai ao encontro de um dos princípios gerais da administração propostos por Fayol.

66. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

Segundo Fayol, são exemplos de elementos da administração ou funções do administrador: prever, organizar, coordenar, controlar e comandar.

67. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

Um órgão público, que preconize o respeito ao canal de comunicação e impeça cada setor de acessar outros níveis organizacionais diferentes dos que se encontrem hierarquicamente logo acima e logo abaixo, respeitando a autoridade única do nível acima, estará de acordo com os pressupostos de Fayol em seus princípios gerais da administração no que tange à unidade de comando.





68. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

A abordagem em que está contida a teoria proposta por Fayol é a ideal para a administração de uma organização em um cenário de mudanças e instabilidade.

69. (CESPE – TCU / ACE – 2008)

Atualmente, não há mais espaço para a utilização da teoria proposta por Taylor, em nenhum de seus aspectos.

70. (CESPE – TCU / ACE – 2008)

De acordo com o texto em apreço, a busca por maior eficiência e produtividade nas organizações é uma tônica em diversas teorias da administração. Nesse sentido, uma das vantagens destacadas por Max Weber na abordagem burocrática é a rapidez nas decisões.

71. (CESPE – MTE / ADMINISTRAÇÃO – 2008)

O gestor público que se preocupa em eliminar o desperdício de esforço desenvolvido pelos demais colaboradores, procurando racionalizar as tarefas e eliminar os movimentos inúteis, adota pressupostos coerentes com a abordagem clássica da administração.

72. (CESPE – INCA / GESTÃO PÚBLICA – 2010)

Oposição radical à escola clássica, visão simplista dos conflitos e enfoque manipulativo são as principais críticas à abordagem humanística das organizações.

73. (CESPE – MPS / ADMINISTRADOR – 2010)

A racionalização do trabalho, segundo Taylor, era vista como um meio de aumentar a eficiência da produção, evitando desperdício e promovendo prosperidade entre patrões e empregados, sendo esses os primados da administração científica.

74. (CESPE – MS / NUTRICIONISTA – 2010)



As funções clássicas do administrador, segundo a teoria de Fayol, são: organizar, planejar, coordenar, comandar e controlar; funções estas que ainda hoje são exercidas nas relações de produção mais tradicionais.

75. (CESPE – TCU / ACE – 2009)

A abordagem proposta por Taylor defendia que fossem priorizados na administração o empirismo e a prática, dando ênfase, desse modo, ao pragmatismo da ponta da linha e ao conhecimento já existente nos trabalhadores.

76. (CESPE – TRT-17 / PSICÓLOGO – 2009)

Segundo Taylor, o trabalho de cada operário é planejado pela direção.

77. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

De acordo com a teoria da administração científica, o administrador terá um papel primordial na otimização das tarefas desenvolvidas pelos empregados.

78. (CESPE – UNIPAMPA/ ADMINISTRADOR – 2009)

Caso dê ênfase à estrutura, o administrador se pautará nos pressupostos da teoria clássica, que teve Henry Fayol como um de seus representantes.

79. (CESPE – TCU /ACE – 2008)

A abordagem contingencial abarca as contribuições de todas as demais abordagens que a antecederam, principalmente da abordagem clássica no que tange à constatação da existência de princípios universais que podem ser aplicados nos diversos níveis da organização.

80. (CESPE – MIN. ESPORTE - ADMINISTRADOR – 2008)

Segundo a abordagem de sistemas, as organizações são sistemas fechados, compostos de partes inter-relacionadas e interdependentes que funcionam como um todo, tendo o objetivo de alcançar metas comuns.



81. (CESPE – INSS / PSICOLOGIA – 2008)

Os pioneiros da abordagem contingencial distinguiram dois tipos de estruturas organizacionais: a mecânica e a orgânica. A orgânica é mais efetiva em ambientes estáveis, enquanto a mecânica é mais efetiva em ambientes instáveis, de alta incerteza.



## GABARITO

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



## LISTA DE QUESTÕES

### 1. (FCC – PREF-RECIFE - ANALISTA - 2019)

A evolução do pensamento administrativo ensejou sucessão de diferentes abordagens da teoria das organizações, incluindo a abordagem contingencial, a qual, entre outros aspectos, sustenta que

- (A) a estabilidade de uma organização depende da existência de uma linha única de comando, partindo do principal executivo e alcançando todos os seus colaboradores.
- (B) a organização deve ser mutável, prescindindo de estrutura, de forma que possa enfrentar diferentes cenários que se apresentem em determinado horizonte de tempo.
- (C) a estrutura é prevalente sobre as relações organizacionais e estas, por seu turno, são contingentes e dependem das circunstâncias verificadas em dado momento.
- (D) a estrutura adotada pela organização é uma mera decorrência das relações hierárquicas já estabelecidas, sendo contingente e não prevalente.
- (E) existem sempre várias alternativas para a estrutura a ser adotada pela organização e a mais adequada é aquela que se adapta a diversos fatores, como o ambiente em que se encontra.

### 2. (FCC – TRF-3º REGIÃO – ANALISTA – 2016)

Considere os dois agrupamentos abaixo, referentes às Teorias da Administração e os resultados esperados da aplicação de suas teorias.

- I. Administração Científica.
- II. Neoclássica.
- III. Relações Humanas.
  - a. Satisfação do operário.
  - b. Eficiência e eficácia.
  - c. Máxima eficiência.

A correlação correta dos dois agrupamentos é:

- A) I c; II a; III b.
- B) I b; II a; III c.
- C) I a; II c; III b.
- D) I b; II c; III a.
- E) I c; II b; III a.

### 3. (FCC – MANAUSPREV – TÉCNICO – 2015)



Ora, entre os vários métodos e instrumentos utilizados em cada operação, há sempre o método mais rápido e o instrumento melhor que os demais. Estes métodos e instrumentos melhores podem ser encontrados bem como aperfeiçoados na análise científica de todos aqueles em uso, juntamente com acurado e minucioso estudo do tempo. Isto acarreta gradual substituição dos métodos empíricos pelos científicos, em todas as artes mecânicas. O excerto acima se refere, respectivamente, à escola e ao autor:

- A) Sistêmica - Bertalanffy.
- B) Japonesa - Deming.
- C) Neoclássica - Drucker.
- D) Clássica - Taylor.
- E) Comportamental - Fayol.

#### 4. (FCC – TCE-CE – TÉCNICO – 2015)

Considere:

A redução dos trâmites necessários para exportações e importações entrou no rol das reformas que o Ministério da Fazenda está desenvolvendo para elevar a competitividade do Brasil e aumentar o crescimento da economia. Uma pesquisa mostra que o exportador precisa preencher o CNPJ em 17 documentos diferentes e a nomenclatura da mercadoria deve ser registrada em 13 papéis oficiais. Ao todo, há 27 órgãos que tratam de exportações e boa parte deles tem exigências semelhantes, o que faz com que o empresário tenha que repetir procedimentos para fazer uma única transação. Isso gera custo elevado para as companhias exportadoras. Estudo feito pelo professor Lucas Ferraz a pedido da Confederação Nacional da Indústria (CNI) indica que, se o tempo necessário para apresentar documentos cair dos 13 dias atuais para 8 dias, a elevação do Produto Interno Bruto (PIB) pode chegar a 1,19%, o que equivaleria a US\$ 23,8 bilhões, em 2016. (BASILE, Juliano. Para estimular crescimento, Fazenda quer menos burocracia na exportação. Valor Econômico, 23/04/2015)

Com base no fragmento de texto acima e na literatura sobre Administração burocrática, considere as afirmações a seguir:

- I. O fornecimento de informações precisas e detalhadas, inclusive para mais de um órgão, garante o controle dos procedimentos e o cumprimento das regras e legislações, gerando a segurança necessária para aumentar a competitividade dos exportadores e importadores brasileiros.
- II. O excesso de procedimentos constitui obstáculo à eficiência da economia brasileira.
- III. O excesso de trâmites, uma das disfunções do modelo burocrático, aumenta os custos, reduzindo a competitividade do setor de exportação brasileiro.

Está correto o que se afirma em

- A) I, apenas.
- B) II e III, apenas.
- C) I e II, apenas.
- D) III, apenas.



E) I, II e III

**5. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

Nas Teorias da Administração, o Homo Economicus pode ser interpretado como Homem Operacional, pois é considerado como sendo um recurso a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. Uma alternativa a este tipo de “homem” foi sugerida pela primeira vez a partir dos estudos de Hawthorne, que o considerava mais complexo do que supunham os teóricos clássicos, e pode ser chamado de Homem

- A) Administrativo.
- B) Político
- C) Funcional.
- D) Organizacional.
- E) Social.

**6. (FCC – TCE-GO – ANALISTA – 2014)**

**Sobre a Teoria Clássica da Administração considere:**

- I. Sugere que as organizações devem ser sistemas racionais que operam com a máxima eficiência.
- II. Baseada na amabilidade e justiça para encorajar o pessoal nas suas responsabilidades; remuneração justa que leve a um bom moral, sem ocasionar gastos excessivos.
- III. A empresa é interpretada como um sistema aberto e se adapta de forma eficiente ao ambiente em que se insere.
- IV. Estimula e valoriza a flexibilidade ao aceitar erros e incertezas, como aspectos inerentes a ambientes complexos e mutáveis.
- V. Organização é representada por um padrão de cargos precisamente definidos e organizados de maneira hierárquica, através de linhas de comando ou de comunicação também precisamente definidas.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

- A) II.
- B) I, II e V.
- C) III.
- D) I e V.
- E) II e IV.

**7. (FCC – SABESP – ANALISTA – 2014)**

**Seguem duas afirmações ligadas pelo conectivo explicativo “porque”:**



A Escola Sistêmica, dentro das grandes teorias administrativas, define Administração como a coordenação de recursos em sistemas orgânicos e abertos, com elevada interação e interdependência entre as suas partes.

### PORQUE

os grandes teóricos dessa Escola percebem a necessidade de tratar da complexidade, isto é, dar conta do grande número de variáveis e suas inter-relações, que compõem e contextualizam as organizações e o ambiente onde atuam.

Neste caso,

- A) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- B) as duas afirmações são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.
- C) a primeira afirmação é verdadeira e a segunda é falsa.
- D) a primeira afirmação é falsa e a segunda é verdadeira.
- E) as duas afirmações são falsas.

### 8. (FCC – METRÔ-SP – ANALISTA – 2014)

A teoria geral da administração começa como uma teoria de sistema fechado, com Taylor; ampliou-se para a organização formal, e deslocou-se para a organização que interage com o meio ambiente. Correlacione corretamente a característica com a teoria administrativa:

Característica		Teoria	
I	Estudos de tempos e métodos levando a maior produtividade no trabalho.	1	Teoria de Sistemas ou Administração sistêmica.
II	Estrutura Organizacional e o papel do gerente.	2	Administração clássica, de Fayol.
III	Proposição de alternativas para subsidiar a tomada de decisão.	3	Teoria da Contingência ou Contingencial.
IV	Relações interorganizacionais e a interação da organização com o meio ambiente.	4	Teoria da Racionalidade Limitada.
V	Diferentes ambientes, diferentes estruturas para diferentes estratégias.	5	Administração Científica.

Está correta a correlação feita em:

- (A) I-5 – II-2 – III-4 – IV-1 – V-3.
- (B) I-1 – II-5 – III-2 – IV-3 – V-4.
- (C) I-2 – II-4 – III-1 – IV-3 – V-5.
- (D) I-3 – II-4 – III-2 – IV-5 – V-1.





(E) I-4 – II-2 – III-5 – IV-3 – V-1.

**9. (FCC – TRT-18 – ANALISTA – 2013)**

O modelo burocrático de Max Weber é um modelo organizacional disseminado nas administrações durante o século XX em todo o mundo. O modelo burocrático é atribuído a Max Weber porque o sociólogo alemão analisou e sintetizou suas principais características. NÃO corresponde a essas características o que está expresso em

- (A) caráter racional e divisão do trabalho.
- (B) hierarquia de autoridade.
- (C) impessoalidade nas relações.
- (D) relação de coesão ou de antagonismo.
- (E) caráter formal das comunicações.

**10. (FCC – TRF-5º REGIÃO – ANALISTA – 2012)**

A Teoria da Contingência considera as características do ambiente que determinam o projeto da estrutura de uma organização e os sistemas de controle. As organizações em ambientes mutantes escolhem uma estrutura

- a) mecanicista.
- b) orgânica.
- c) tecnológica.
- d) comportamental.
- e) funcional.

**11. (FCC – TCE-AP – ACE – 2012)**

**Em relação à teoria da contingência, considere:**

- I. A tecnologia é uma das variáveis principais da teoria que revela que estas influenciam e condicionam o funcionamento de uma organização e sua estrutura.
- II. Nessa abordagem, os aspectos comportamentais são variáveis condicionantes da estrutura organizacional e elemento central para a performance organizacional.
- III. As variáveis de tamanho da organização, de diferenças individuais, de incerteza ambiental e de tecnologia das tarefas, são elementos centrais da teoria.
- IV. Para a teoria, os fatores do ambiente interno equiparam-se aos externos à empresa, condicionando a elaboração de estratégias e táticas de ação.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

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



- d) I, II e III.
- e) II e IV.

**12. (FCC – MPE-AP – ANALISTA – 2012)**

**Dotar uma empresa ou órgão público de tudo o que é necessário para seu funcionamento: como matérias-primas, utensílios, capital e pessoas é a função de Administração definida por Fayol como**

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

**13. (FCC – TRF-1º REGIÃO – ANALISTA – 2011)**

**A Teoria da Contingência, no campo da administração, se caracteriza por**

- a) privilegiar a relação da empresa com o ambiente em relação às técnicas administrativas.
- b) enfatizar mais o bem-estar das pessoas do que os papéis sistêmicos.
- c) propor um modelo de gestão que compatibilize os objetivos pessoais e organizacionais.
- d) focalizar os fatores emocionais sobre os técnicos e físicos como motivadores do trabalho eficiente.
- e) valorizar mais a hierarquia de autoridade que a satisfação pessoal como fator de produtividade no trabalho.

**14. (FCC – TCE-PR – ANALISTA – 2011)**

**Os 14 princípios gerais de administração sugeridos por Fayol, e que ainda são considerados pela maioria dos administradores, têm, entre eles, um que determina que os trabalhadores nas organizações deveriam receber ordens de um "gerente" somente, para evitar conflitos e mal-entendidos. Esse princípio é o da**

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

**15. (FCC – TCE-PR – ANALISTA – 2011)**



Como consequência de um trabalho de quase uma década, Mayo e seus seguidores lançaram as bases de uma nova filosofia de administração chamada **Relações Humanas**, cujos pontos principais são: sistema social; relações com o grupo; supervisor de primeira linha tem papel intermediário e

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

#### 16. (FCC – TCE-PR – ANALISTA – 2011)

**Na teoria da Contingência, as características ambientais funcionam como**

- a) características organizacionais.
- b) interação entre si.
- c) variáveis independentes.
- d) variáveis dependentes.
- e) sistema aberto.

#### 17. (FCC – TCE-PR – ANALISTA – 2011)

**Introduz transformações na personalidade dos seus participantes que levam à rigidez, às dificuldades no atendimento aos clientes e à ineficiência, transformações essas responsáveis pelo que chama de disfunções ou consequências imprevistas.**

**Na frase acima Merton está se referindo à estrutura**

- a) burocrática.
- b) de cooptação.
- c) coercitiva.
- d) ideológica.
- e) moderna.

#### 18. (FCC – ALESP/SP – GESTÃO PROJETOS – 2010)

**Com relação à administração pública burocrática considere.**

I. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

II. Esse modelo de gestão possui como princípios orientadores a profissionalização, ou seja, a idéia de carreira e hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.



III. Os pressupostos da administração burocrática são a confiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles, administradores públicos, dirigem demandas.

IV. O controle pode transformar-se na própria razão de ser do funcionário; voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

V. A administração burocrática tem como principal qualidade a efetividade no alcance dos resultados; seu foco central é a eficiência do Estado.

**Está correto o que se afirma APENAS em**

- (A) I e II.
- (B) I, II, III e V.
- (C) II, III e IV.
- (D) II e V.
- (E) III, IV e V.

#### **19. (FCC – BAHIA GÁS – ADMINISTRADOR – 2010)**

**Na administração do Estado moderno, reforma administrativa burocrática trata-se**

- (A) da orientação da transição do Estado burocrático para o Estado gerencial.
- (B) do processo de transição do Estado patrimonial para o Estado burocrático weberiano.
- (C) da gestão do processo de transição da Administração Pública tradicionalista para o Estado gerencial patrimonial.
- (D) do processo de transição do Estado burocrático weberiano para o Estado patrimonial.
- (E) da reforma da gestão pública orientando o conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade.

#### **20. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)**

**NÃO constitui característica do modelo de Administração Pública Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber,**

- (A) ênfase na ideia de carreira e profissionalização do corpo funcional público.
- (B) estrutura hierárquica fortemente verticalizada, impessoalidade e formalismo.
- (C) rigidez do controle dos processos, com predominância do controle da legalidade como critério de avaliação da ação administrativa (due process).
- (D) rotinas e procedimentos segundo regras definidas a priori, em detrimento da avaliação por resultados.
- (E) utilização de critérios eminentemente políticos para contratação e promoção de funcionários, em detrimento da avaliação por mérito.

#### **21. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)**



**Tempo-padrão, especialização do operário e ênfase na eficiência são princípios de administração da escola**

- A) neoclássica.
- B) clássica.
- C) científica.
- D) da burocracia.
- E) das relações humanas.

**22. (FCC – MP/SE – ADMINISTRADOR – 2009)**

**Organizações regidas por normas, leis estatutos e regimentos escritos que definem seu funcionamento têm por fundamento a escola**

- A) estruturalista.
- B) clássica.
- C) científica.
- D) sociotécnica.
- E) da burocracia.

**23. (FCC – METRÔ – ADMINISTRAÇÃO – 2008)**

**A visão mecanicista de Frederick Taylor sobre as pessoas e as organizações era essencialmente uma perspectiva de sistema**

- A) quantitativo.
- B) aberto.
- C) contingencial.
- D) sistêmico.
- E) fechado.

**24. (FCC –SEFAZ-SP /FISCAL – 2006)**

**Em um sistema fechado, o estado inicial é determinado pelas condições iniciais. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o estado final também o será. Isto não é o que acontece nos sistemas abertos. Nos sistemas abertos, o mesmo estado final pode ser alcançado partindo de diferentes condições iniciais e por diferentes maneiras. Esta característica denomina-se**

- a) entropia negativa.
- b) equifinalidade.
- c) homeostase.
- d) uniformidade de práticas.



e) ciclo de eventos.

▪



# GABARITO

GABARITO



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

- 9. D
- 10. B
- 11. D
- 12. C
- 13. A
- 14. A
- 15. D
- 16. C
- 17. A

- 18. A
- 19. B
- 20. E
- 21. C
- 22. E
- 23. E
- 24. B



## LISTA DE QUESTÕES COMENTADAS NA AULA

### 1. (VUNESP – FITO – ANALISTA – 2020)

A primeira grande tentativa na área da administração de aplicar metodologias para adequar os trabalhadores aos cargos foi, sabidamente, feita no movimento da Administração Científica, por Taylor e seus seguidores. Nessa primeira tentativa, os objetivos principais eram

- A) ampliação das habilidades técnicas e divisão dos resultados positivos.
- B) aumento da produtividade e incentivos salariais pelo aumento da produção.
- C) majoração do salário e motivação.
- D) ampliação das horas trabalhadas e aumento da produtividade.
- E) verificação do cumprimento do procedimento padrão e medidas corretivas.

### 2. (VUNESP – EBSEERH – ASSISTENTE – 2020)

Quando o indivíduo comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos como um sistema aberto, ele representa o conceito de

- A) homem funcional da abordagem sistêmica.
- B) *homo economicus* da teoria clássica.
- C) *homo social* da teoria clássica.
- D) homem organizacional da abordagem sistêmica.
- E) homem administrativo da abordagem burocrática.

### 3. (VUNESP – EBSEERH – ASSISTENTE – 2020)

De acordo com o conceito de racionalidade burocrática, uma organização é considerada racional

- A) quando as metas individuais de seus colaboradores são consideradas para o desenvolvimento da visão organizacional.
- B) quando as metas individuais de seus colaboradores são consideradas, no curto prazo, para o desenvolvimento da cultura organizacional.
- C) quando as metas individuais de seus colaboradores são consideradas, no longo prazo, para o desenvolvimento da missão organizacional.
- D) se os meios mais eficientes são escolhidos para implementação das metas.
- E) se os resultados mais eficazes são escolhidos para implementação da cultura organizacional.

### 4. (VUNESP – EBSEERH – ASSISTENTE – 2020)





A ideia de que o parcelamento de tarefas representa a mola do sistema e a determinadas ações ou causas decorrerão determinados efeitos ou consequências dentro de alguma correlação representa o cerne

- A) da ausência de trabalhos experimentais apresentados na abordagem sistêmica da administração.
- B) do extremo racionalismo da teoria burocrática da administração.
- C) da abordagem incompleta da organização proposta pela escola da burocracia.
- D) da abordagem de sistema fechado proposta pela escola sistêmica.
- E) da teoria da máquina da escola clássica.

5. (VUNESP – EBSEH – ASSISTENTE - 2020)

Considere o modelo organizacional caracterizado por: tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas por meio de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando.

- (A) estrutura multidivisional.
- (B) estrutura matricial.
- (C) burocracia.
- (D) estrutura virtual.
- (E) estrutura de equipe.

6. (VUNESP – UNICAMP – ANALISTA - 2019)

A utilização do filme Tempos Modernos, de Charles Chaplin, para exemplificar a forma como os trabalhadores eram vistos durante quase toda a 1ª metade do século passado, o XX, tem sido recorrente para a explicação dessa visão dos trabalhadores como parte da engrenagem das máquinas, sendo “movimentados” por elas na linha de produção. As máquinas é que providenciavam o ritmo e as ações dos trabalhadores, e o grande objetivo era a manutenção e o aumento da produtividade.

Qual teoria da administração é que sustenta essa visão?

- A) Fordismo.
- B) Toyotismo.
- C) Fayolismo.
- D) Taylorismo.
- E) Estruturalismo.

7. (VUNESP – CM- OLIMPIA – AGENTE ADM – 2018)

As organizações baseadas no princípio da unidade de comando são aquelas que têm



- A) como vantagem uma melhor supervisão técnica, devido à especialização dos órgãos e comunicações diretas e sem intermediação.
- B) como desvantagem a subordinação múltipla que provoca a diluição de autoridade de comando.
- C) como desvantagem a tendência à concorrência entre os diferentes especialistas.
- D) como desvantagem a existência de tensões e de conflitos dentro da organização.
- E) o seu aspecto nitidamente piramidal.

**8. (VUNESP – CM- OLIMPIA – AGENTE ADM – 2018)**

**O conceito de homo economicus, resultante da racionalização do trabalho, implica que o homem**

- A) é motivado a trabalhar pelo medo da tristeza e da solidão, bem como pela necessidade do reconhecimento interpessoal e da comunidade para sobreviver.
- B) procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona.
- C) é influenciado por reconhecimento social e todos os efeitos deste reconhecimento fazem com que o trabalhador desenvolva o máximo de produção.
- D) por tomar decisões não tem condição de analisar todas as situações nem de procurar todas as alternativas possíveis.
- E) representa um sistema complexo de valores, percepções, características pessoais e necessidades.

**9. (VUNESP – CM-JABOTICABAL – ASSISTENTE - 2015)**

**Apesar das mudanças introduzidas pela Administração Japonesa no processo de produção industrial, em especial na indústria automobilística, os princípios fordistas ainda são aplicados em muitos setores. Assinale a alternativa que, corretamente, trata de um deles.**

- A) Departamentalização, que busca um aumento do controle sobre o trabalho.
- B) Padronização, que visa a economia de tempo e a redução de estoque.
- C) Racionalização da produção, que utiliza a linha de montagem.
- D) Justiça social, que distribui lucros.
- E) Planejamento, que estabelece objetivos comuns à linha e ao *staff*.

**10. (VUNESP – CRO-SP– ASSISTENTE - 2015)**

**A primeira grande aplicação prática da racionalização do trabalho foi feita por Taylor, um dos teóricos da Administração Científica, por meio do estudo de tempos e movimentos. A ênfase principal desse estudo se concentrava**

- A) na tarefa.
- B) na disciplina.
- C) no pagamento.



- D) na motivação.
- E) no controle.

11. (VUNESP – PREF. SJ DOS CAMPOS– ANALISTA - 2015)

Muitas organizações modernas buscam melhorar o seu desempenho estabelecendo metas, alvos ou finalidades para as várias unidades de forma a determinar os resultados que elas deverão alcançar. Definidos de forma mensurável, quantificados numericamente e com tempos predeterminados, esses resultados passam a determinar os procedimentos da organização. Esse tipo de esforço obedece aos princípios

Um dos 14 princípios que fundamentam a organização linear para Fayol é o da unidade de comando. Assinale a alternativa que contém o conceito que representa esse princípio.

- A) Todos os planos devem se integrar aos planos maiores que conduzam aos objetivos da organização.
- B) As atividades vitais da organização e sua respectiva autoridade devem ser centralizadas.
- C) Toda autoridade máxima de uma organização deve estar concentrada em seu topo.
- D) Combinação eficiente dos recursos humanos, financeiros e materiais necessários à execução do planejado é obrigatória.
- E) Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, para se evitar contraordens ou determinações conflitantes.

12. (VUNESP – CM-ITATIBA - AUXILIAR - 2015)

O conceito de trabalhador especializado que atua em uma única tarefa ou em um pequeno número de tarefas, tendo uma posição fixa dentro de uma sequência de tarefas, em um ambiente em que o trabalho vem até o trabalhador e as peças e máquinas ficam no posto de trabalho, está relacionado ao princípio

- A) da produção em massa.
- B) da dignidade do trabalhador humano.
- C) da qualidade assegurada.
- D) de Pareto.
- E) do zelo.

13. (VUNESP – IPT-SP – TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO – 2014)

A uniformização e formalização, por escrito, de rotinas e procedimentos, levando a um maior nível de padronização, redução de custos e de erros, além da profissionalização da administração, são aspectos essenciais de uma das mais importantes Teorias Administrativas. Assinale a alternativa que menciona, correta e respectivamente, a teoria e seu principal autor.

- A) Organização Científica do Trabalho; Mintzberg.
- B) Organização Científica do Trabalho; Fayol



- C) Burocracia; Taylor.
- D) Burocracia; Weber
- E) Administração por Objetivos; Drucker

**14. (VUNESP – DCTA – ASSISTENTE – 2013)**

**Um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica é denominado**

- A) retroalimentação.
- B) entropia.
- C) controle e avaliação.
- D) sistema.
- E) processo de transformação.

**15. (VUNESP – SPTRANS – ANALISTA - 2012)**

**A Escola de Relações Humanas encontra sua fundamentação nas pesquisas de campo desenvolvidas no decorrer dos experimentos de Hawthorne. Elton Mayo, ao analisar os resultados da investigação, chega a várias conclusões que vão embasar essa abordagem administrativa. Assinale a alternativa que apresenta corretamente uma dessas conclusões.**

- A) A motivação do indivíduo é determinada por sua percepção das regras organizacionais.
- B) Os grupos informais atuam dentro dos limites dos grupos formais criados pela organização.
- C) A supervisão mais cooperativa contribui para um clima de trabalho mais agradável, mas influencia negativamente a eficiência organizacional.
- D) A organização informal promove o desenvolvimento de comportamentos cooperativos com os objetivos da organização.
- E) A integração social do indivíduo é o fator determinante de seu nível de produtividade.



# GABARITO

GABARITO



1. B
2. A
3. D
4. E
5. C

6. D
7. E
8. B
9. C
10. A
11. E

12. A
13. D
14. D
15. E



## 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 – CGU - TÉCNICO – 2022)

Veja a seguir a tirinha do cartunista argentino Quino. Nela, o termo “burocracia” está sendo usado com um sentido negativo.



Entretanto, conforme elucidado pelo sociólogo Robert Merton, o que é entendido como algo negativo na burocracia são suas disfunções, e não o modelo em si.

Nesse sentido, uma das disfunções da burocracia identificada por Merton é a:

- a) impessoalidade nas relações entre os funcionários;
- b) instabilidade da ordem vigente;
- c) perda da visão do conjunto dos objetivos organizacionais;
- d) baixa conformidade com rotinas e procedimentos;
- e) ausência de sinais de autoridade.



O sistema aberto ajusta-se, recorrentemente, às mudanças do ambiente externo visando manter seu equilíbrio e evitar sua morte ou destruição

O conceito associado à essa capacidade de manutenção de equilíbrio do sistema é chamado de

- a) equifinalidade.
- b) diferenciação.
- c) exportação.
- d) homeostase.
- e) holismo.

#### 4. (FGV – IMBEL – SUPERVISOR - 2021)

O crescimento exagerado das organizações, ocorrido em determinado momento da história, resultou na necessidade de desenvolvimento de novas abordagens no campo da Administração.

Nesse contexto, surge a chamada Teoria Neoclássica, que prioriza as funções do administrador e dá ênfase ao(s)

- a) aspectos teóricos da administração, ao processo e aos conceitos ecléticos.
- b) pragmatismo, aos conceitos ecléticos e aos resultados.
- c) pragmatismo, à abordagem rígida dos princípios e aos resultados.
- d) processo, aos conceitos ecléticos e ao pragmatismo.
- e) resultados, à abordagem rígida dos princípios e aos aspectos teóricos da Administração.

#### 5. (FGV – IMBEL – SUPERVISOR - 2021)

A Teoria Estruturalista representou uma inovação no mundo da gestão por contribuir para mitigar a dicotomia que vigorava entre os princípios e fundamentos utilizados pelas teorias administrativas da época, trazendo um conceito de abordagem interdisciplinar que sintetizava diferentes abordagens.

Assinale a opção que apresenta um dos principais conceitos trazidos à tona pela Teoria Estruturalista.

- a) A ideia de homem organizacional.
- b) A forma de controle proveniente da dominação racional legal.
- c) O uso de recompensas sociais e simbólicas.
- d) O foco no comportamento dos grupos informais.
- e) A organização por meio de um sistema de hierarquia funcional.

#### 6. (FGV – FUNSAÚDE-CE – ANALISTA - 2021)



**estrutura da organização. Nessa situação, é correto dizer que a organização terá como novas características**

- a) o aumento da pessoalidade nas relações entre os funcionários.
- b) o estabelecimento de rotinas padronizadas e bem definidas.
- c) o exercício da dualidade de comando entre os chefes e os subordinados.
- d) o foco em contratações de profissionais generalistas e com visão macro.
- e) o fortalecimento de aspectos de informalidade nos canais de comunicação utilizados.

**7. (FGV – ALE-RO – ANALISTA LEGISLATIVO - 2018)**

**Sobre a abordagem das Relações Humanas, analise as afirmativas a seguir.**

**I. O trabalhador não se comporta como um ser isolado, mas sim como um membro do grupo.**

**II. É papel da organização, encontrar e criar dispositivos para garantir o equilíbrio homeostático.**

**III. Não há uma maneira perfeita de se organizar.**

**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.

**8. (FGV – CGM-NITEROI – ANALISTA - 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.





I. Foi um movimento mundial calcado na democratização dos países e na humanização das empresas.

II. Preparou o terreno para que os teóricos do modelo burocrático criassem a experiência de Hawthorne.

III. Demonstrou a inadequação dos princípios da teoria clássica com base nas ciências humanas.

Está correto o que se afirma em

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

10. (FGV – PREF. SALVADOR – TÉCNICO - 2017)

As opções a seguir indicam as funções universais da administração, à exceção de uma. Assinale-a.

- (A) Previsão.
- (B) Organização.
- (C) Comando.
- (D) Coordenação.
- (E) Contratualização.

11. (FGV – PREF. SALVADOR – TÉCNICO - 2017)

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

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

12. (FGV – PREF. SALVADOR – TÉCNICO - 2017)

Com relação à Teoria da Contingência, analise as afirmativas a seguir.



II. Recomenda a elaboração de desenhos organizacionais apropriados para situações específicas.

III. A Teoria das Relações Humanas contribuiu com o seu conceito de estrutura informal da organização.

Está correto o que se afirma em

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

13. (FGV – SEE-PE – PROFESSOR DE NÍVEL SUPERIOR - 2016)

A teoria estruturalista está voltada para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes são as características básicas do estruturalismo.

Com relação à teoria estruturalista, assinale V para a afirmativa verdadeira e F para a falsa.

( ) caracteriza o "homo economicus".

( ) caracteriza "o homem social".

( ) focaliza o "homem organizacional".

As afirmativas são, respectivamente,

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

14. (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
- b) Organizar
- c) Contratar
- d) Comandar



15. (FGV – TJ-PI – ANALISTA – 2015)

A teoria clássica da administração, em que a filosofia da gestão é baseada nos tempos e movimentos, prevendo o rendimento máximo do trabalhador, é um princípio norteador observado no:

- (A) taylorismo;
- (B) fordismo;
- (C) humanismo;
- (D) taylorismo e fordismo;
- (E) fordismo e humanismo.

16. (FGV – TJ-GO – ANALISTA – 2014)

Os desafios de eficiência e escala impostos pela consolidação do processo de industrialização ao final do século XIX tiveram como resposta a sistematização de um conjunto de técnicas e procedimentos de gestão, posteriormente denominado pelos historiadores econômicos como escola clássica de administração. Em sua corrente da administração científica, teve como característica:

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

17. (FGV – FUNARTE – ASSISTENTE – 2014)

Maria trabalha em uma empresa na qual o presidente é responsável pela tomada de decisões. O gerente delega pouco de suas ações. Maria é especialista na função que exerce e tem suas atribuições muito bem definidas. Maria trabalha numa organização do tipo:

- (A) orgânica;
- (B) sistêmica;
- (C) burocrática;
- (D) paralela;
- (E) solidária.

18. (FGV – BADESC – ANALISTA ADM - 2010)

Com relação à teoria contingencial, analise as afirmativas a seguir.



II. Existem princípios universais de administração.

III. As características ambientais condicionam o ambiente organizacional.

**Assinale:**

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

19. (FGV – SEFAZ/RJ – FISCAL DE RENDAS - 2010)

Com relação às abordagens contingenciais da eficácia organizacional, analise as afirmativas a seguir.

I. A responsabilidade social é um indicador da abordagem de metas.

II. A forte cultura corporativa é um indicador da abordagem baseada em recursos.

III. A habilidade dos gerentes no uso de recursos tangíveis é um indicador da abordagem do processo interno.

**Assinale:**

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

20. (FGV – TCM/RJ – AUDITOR - 2008)

Com relação ao Modelo Contingencial de Administração, é correto afirmar que:

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

21. (FGV – MINC – ANALISTA ADM - 2006)



administração. Dentro dessa visão, analise as alternativas a seguir:

I. A abordagem clássica da administração tem como um dos seus maiores expoentes os trabalhos de Taylor. A preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional com um modelo que dava atenção ao método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa e para o tempo-padrão determinado para tal.

II. A abordagem clássica recebe o nome de teoria da máquina por considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico. Outro aspecto é o racionalismo dessa abordagem, que visa à eficiência do ponto de vista técnico e econômico.

III. A abordagem humanística da administração tem uma forte influência das ciências sociais, principalmente da psicologia. A ideia por trás dessa abordagem era analisar a adaptação do trabalhador ao trabalho e ao mesmo tempo atender às necessidades individuais e sociais do trabalhador.

**Assinale:**

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



## GABARITO

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