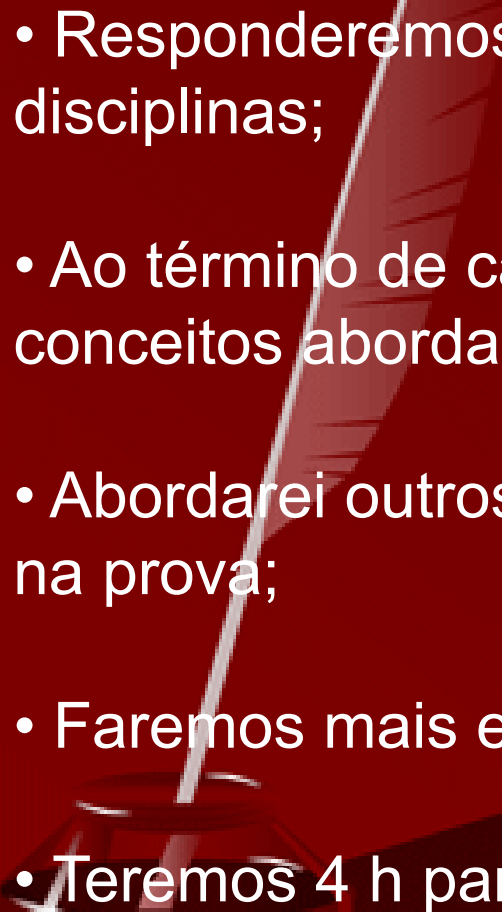


Revisão para ENADE

- Introdução à Administração
- TGA
- Sociologia

Prof. Verônica Vasconcelos

DINÂMICA DA AULA

- Responderemos as questões que se referem às minhas disciplinas;
 - Ao término de cada questão, explicarei sucintamente os conceitos abordados na questão;
 - Abordarei outros assuntos relevantes que não se encontram na prova;
 - Faremos mais exercícios;
 - Teremos 4 h para as 3 disciplinas.
- 
- A quill pen is positioned vertically on the left side of the slide, with its tip resting in a dark red inkwell. The pen is light-colored with a textured, feather-like appearance. The inkwell is a simple, dark red cylindrical container. The background of the slide is a solid dark red color.

Temas abordados:

- Empresas familiares e processo decisório.
- Administração Científica
- Teoria Clássica da Administração
- Teoria das Relações Humanas
- Modelo burocrático de organização
- Teoria estruturalista
- Teoria Comportamental da administração
- Abordagem sistêmica
- Administração por objetivos
- Abordagem contingencial
- Cultura Organizacional

QUESTÃO 11

Desde o início de seu Curso o jovem gerente tinha aprendido que uma das atividades mais desafiadoras do Administrador era tomar decisões, em especial, em grandes empresas. Ele, todavia, estava agora no comando da pequena empresa pertencente

à sua família. Nesta situação, no Brasil, pode-se afirmar que as decisões, na maioria dos casos, tendem a ser

- (A) programadas, ocorrendo raras decisões não programadas.
- (B) concentradas em uma alternativa, pois há limites de tempo.
- (C) condicionadas pela baixa turbulência do ambiente de negócio.
- (D) tomadas com base na racionalidade plena.
- (E) arriscadas, apesar de ser difícil mensurar o risco.

Resposta 11: E



As Empresas Familiares e o processo decisório

- Pesquisas mostram que as empresas familiares geram cerca de 2 milhões de empregos.
- Cerca de 90% das empresas no Brasil familiares, principalmente as pequenas e médias empresas.

A Gestão em Empresa Familiar

- As decisões que são tomadas pelo Gerente-Proprietário, normalmente são baseadas no empirismo, sem profissionalização e por deter o poder, suas regras e ordens são seguidas independente da concordância com a mesma.
- Por haver essa grande identificação com o fundador, às vezes a dificuldade entre o que é intuitivo ou emocional, prevalece ao racional fazendo com que as decisões nem sempre sejam certas.

As principais características de uma empresa familiar são:

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- **Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;**
- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador;
- **Estrutura administrativa e operacional "enxuta";**
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos;
- **Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;**
- Valorização da antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- **Expectativa de alta fidelidade dos empregados;**
- Jogos de poder, nos quais, várias vezes, vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

QUESTÃO 12

Embora constitua área de conhecimento das mais fascinantes, as bases teóricas da Administração ainda estão em formação. Os estudos pioneiros de Taylor e Fayol, por exemplo, foram ampliados, de forma significativa, nos anos posteriores. Sobre as Teorias da Administração pode-se afirmar que:

I - na Burocracia, o trabalho realiza-se por meio de funcionários que ocupam cargos, os quais têm atribuições oficiais, fixas e ordenadas por meio de regras, leis ou disposições regimentais;

II - na Administração Científica, enfatiza-se o estudo das tarefas, a seleção e o treinamento de trabalhadores e a busca pela eficiência operacional;

III - na Reengenharia de Processos, há um esforço deliberado de se ter uma visão sistêmica da empresa, lastreado em estruturas organizacionais verticalizadas;

QUESTÃO 12

IV - na visão Contingencial, procura-se analisar como as condições

ambientais da empresa afetam as possibilidades de escolha nas decisões organizacionais;

V - na abordagem Comportamentalista, a eficácia organizacional é promovida pela aplicação de análise quantitativa aos problemas e decisões administrativas.

São corretas, apenas, as afirmativas

(A) I, II e III.

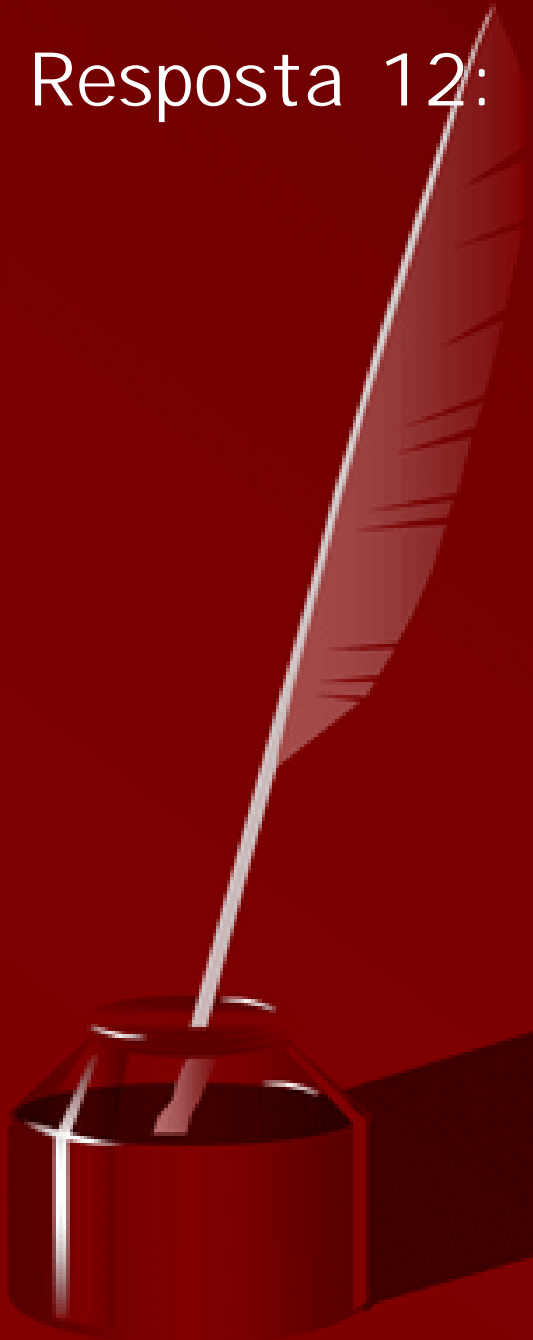
(B) I, II e IV.

(C) I, III e V.

(D) II, IV e V.

(E) III, IV e V.

Resposta 12: B



BUROCRACIA

- Formalizada por Max Weber.
- *Burocracia é a organização eficiente por excelência. E para conseguir essa eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.*
- Qualquer sociedade, organização formal ou grupo que se baseie em leis racionais é uma burocracia, pois se baseiam em regulamentos.
- *Sistema caracterizado:
Divisão do trabalho, Uma hierarquia bem definida, Regras e regulamentos declarados, Relacionamento impessoal, Completa previsibilidade do funcionamento, Competência técnica e Meritocracia.*

BUROCRACIA

- Disfunções da burocracia - designar as anomalias de funcionamento.
- Merton - não existe uma organização totalmente racional e o formalismo não tem a profundidade descrita por Weber.

Disfunções segundo Merton:

- Valorização excessiva dos regulamentos
- Excesso de Formalidade e papelório
- Resistências às **Mudanças**
- **Despersonalização do Relacionamento:**
- Superconformidade as Rotinas
- **Dificuldade no atendimento a clientes.**
- Verificar ainda as disfunções conforme Perrow e Roth (TGA – Maximiliano)

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA - TAYLOR

- Taylor lidera o movimento da administração científica.
- Ênfase no estudo das tarefas.
- Princípios da administração científica:
 - Seleção e treinamento de pessoal;
 - Salários altos e custos baixos de produção;
 - Identificação da melhor maneira de executar as tarefas;
 - Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos
 - Estudo da fadiga humana;
 - Divisão do trabalho especializado do operário;
 - Sistema de pagamento de acordo com o desempenho;
 - Conceito de “Homo Economicus”;
 - Padronização das ferramentas e instrumentos e os movimentos.

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA - TAYLOR

Outros integrantes movimento:

- Frank e Lillian Gilbreth – Estudos dos Movimentos, estudo da fadiga
- Henry Gantt – Criou métodos gráfico acompanhar fluxos produção e depois problemas característicos do comportamento humano.
- Hugo Munsterberg – psicólogo, livro elogiando Taylor e o papel do psicólogo na indústria (ajudar encontrar os homens mais capacitados, definir condições psicológicas mas favoráveis.)

Críticas ao movimento:

Mecanicismo, Superespecialização do operário, Visão microscópica do homem, Abordagem incompleta da organização, Abordagem de sistema fechado.

ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA – FAYOL

(Não apareceu na questão)

- Fundador da Teoria Clássica – engenheiro de minas.
- Ênfase na estrutura da organização para ser eficiente
- Estrutura como um todo
- Visão da organização a partir da cúpula
- A Administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, COMANDO, COORDENAÇÃO E CONTROLE.
- Dividiu a empresa em seis atividades ou funções distintas:
 - Técnicas (produção, manufatura)
 - Comercial (compras, vendas, trocas)
 - Financeira (procura e utilização de capital)
 - Segurança (proteção da propriedade e das pessoas)

ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA – FAYOL

(Não apareceu na questão)

Contabilidade (registro de estoques, balanços, custos, estatísticas)

Administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

- Sugeriu que a função administrativa era a mais importante de todas e definiu cada um de seus componentes:

Planejamento(Previsão)

Examinar o futuro e traçar plano de ação a médio e longo prazo

Organização

Montar uma estrutura humana e material para atingir objetivos

ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA - FAYOL

(Não apareceu na questão)

Comando

Manutenção do pessoal em atividade

Coordenação

Reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço

Controle

Cuidar para que tudo se realize como planejado

Verificar ainda - importante:

PAPEL DO DIRIGENTE SEGUNDO FAYOL
PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO DE FAYOL

FORDISMO - (Não apareceu na questão)

- Ford - o mais conhecido de todos precursores da Administração científica;
- Entre 1905 e 1910 promoveu a grande inovação do século XX: a Produção em Massa
- Estabeleceu o salário mínimo de cinco dólares por dia e jornada de 8 horas;
- Princípios da produção em massa:
- Peças padronizadas e trabalhador especializados
- Peças padronizadas:
 - Máquinas especializadas;
 - Controle de qualidade
 - Simplificação das peças
 - Simplificação do processo produtivo

FORDISMO - (Não apareceu na questão)

- Trabalhador especializado:
 - Uma única tarefa ou pequeno número de tarefas
 - Posição fixa dentro de uma sequência de tarefas
 - O trabalho vem até o trabalhador
 - As peças e máquinas ficam no posto de trabalho.
- O Carro vinha com manual em formato de perguntas e respostas.
- Grande mérito: popularizar um produto antes artesanal e destinado a milionários;
- ALIENAÇÃO DO TRABALHADOR – CRÍTICA MAIS CONTUNDENTE DO SISTEMA DE PRODUÇÃO MASSIFICADA.

Comparação das Teorias Clássicas

TAYLOR Administração Científica	FAYOL Teoria Administrativa	WEBER Modelo Burocrático
Características:		
<ul style="list-style-type: none">• Treinamento em regras e rotinas• "Uma melhor maneira de fazer"• Motivação financeira• Divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none">• Definição das funções administrativas• Divisão do trabalho• Hierarquia• Autoridade• Equidade	<ul style="list-style-type: none">• Regras• Impessoalidade• Divisão do trabalho• Hierarquia• Estrutura da autoridade• Racionalidade
Foco:		
<ul style="list-style-type: none">• Empregado	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura da administração	<ul style="list-style-type: none">• Organização toda
Benefícios:		
<ul style="list-style-type: none">• Produtividade• Eficiência	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura definida• Profissionalização dos papéis gerenciais	<ul style="list-style-type: none">• Consistência• Eficiência
Inconvenientes:		
<ul style="list-style-type: none">• Não consideração das necessidades sociais	<ul style="list-style-type: none">• Foco interno• Superênfatização do comportamento racional dos administradores	<ul style="list-style-type: none">• Rigidez• Lentidão

Quadro 6.1 Comparação das teorias clássicas.

Abordagem Behaviorista ou Comportamental

- Oposição ferrenha à Teoria Clássica
- **Desdobramento da Teoria das Relações Humanas**
- Crítica a Teoria da Burocracia

- **O comportamento humano está associado a motivação das pessoas - necessário o estudo da motivação humana.**
- A Hierarquia das necessidades de Maslow. (Necessidades Fisiológicas, segurança, sociais, estima e auto-realização)
- **Frederick Herzberg – Teoria dos dois Fatores:**
- Fatores higiênicos ou extrínsecos: relacionados com o meio ambiente de trabalho; São de responsabilidade da organização;
- **Fatores motivacionais ou Intrínsecos: Relacionados ao conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que a pessoa executa; Enriquecimento de tarefas ou do cargo.**

- Abordagem Behaviorista ou Comportamental
- Douglas McGregor (1906-1964)



<i>Teoria X</i>	<i>Teoria Y</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ As pessoas são preguiçosas e indolentes; ▪ Tendem a evitar o trabalho; ▪ Evitam a responsabilidade para se sentirem seguras; ▪ São ingênuas e sem iniciativa; ▪ São resistentes à mudanças; ▪ Devem ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas; ▪ Às pessoas falta ambição; ▪ Estilo de Adm. duro e rigoroso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas; ▪ Consideram o trabalho como algo natural a ser realizado e prazeroso; ▪ São auto-controláveis e assumem responsabilidades; ▪ São criativas e competentes; ▪ O trabalho é fonte de satisfação; ▪ Administrar é um processo de criar oportunidades; ▪ Estilo de Adm. dinâmico e democrático ▪ Empowerment

Abordagem Contingencial

- **Ênfase no ambiente.** Trata da adaptação da organização ao ambiente, considerando que as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, adaptar-se às circunstâncias ambientais.

Pressupostos:

- Tudo muda, exigindo soluções sob medida;
- Ferramentas devem ser usadas conforme a situação.
- Não existe a “melhor maneira” de organizar e administrar depende do tipo de ambiente na qual está lidando
- Combinação de modelos é necessária;
- Flexibilidade é um imperativo para decidir;
- Tipos bem diferentes ou “espécies” de organizações são necessárias em diferentes tipos de ambientes

- Deslocamento da visão de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre dinâmica organizacional,
- Procura analisar as relações dentro e entre os sistemas, bem como entre a organização e o seu ambiente para definir padrões de relações ou configurações de variáveis
- ✱ Para a teoria de contingência não há nada de absoluto nas organizações.
- ✱ Reconhecer, diagnosticar e adaptar à situação em conjunto com as relações funcionais entre as condições ambientais e práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e ajustadas.
- ✱ As características organizacionais são dependentes das características do ambiente e tecnologia. E estas diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais.

Abordagem Contingencial

- Condições tecnológicas: o desenvolvimento tecnológico influencia sobremaneira as condições de se manter e concorrer no mercado. A inovação das organizações concorrentes, impõe a necessidade de a empresa se adaptar às mudanças;
- Condições legais: afetam direta ou indiretamente as organizações, visto que atingem atividades comerciais, trabalhistas, fiscais etc. São elementos normativos para a vida das organizações;
- Condições políticas: afetam direta ou indiretamente as organizações, uma vez que são decisões governamentais em nível federal, estadual e municipal, bem como atinge as condições econômicas;
- Condições econômicas: condicionam fortemente as organizações, porquanto determinam o desenvolvimento ou a retração do setor, bem como o nível de consumo;

- Condições demográficas: são condições determinantes, uma vez que influenciam no desenvolvimento e manutenção da empresa no mercado, são variáveis relacionadas a taxa de crescimento da população, distribuição geográfica, acomodações e mudanças demográficas de qualquer natureza;
- Condições ecológicas: são condições relacionadas aos ecossistemas existentes e os impactos que a organização proporciona nesses ecossistemas como, por exemplo, poluição, clima, impactos ambientais e sociais;
- Condições culturais: são condições relacionadas a interação social, influenciando sobremaneira na cultura organizacional e da própria sociedade em que a organização está inserida.
- Principais figuras: (pesquisar) :
 - Joan Woodward (1953) / Alfred Chandler (1962) / Tom Burns e G. M. Stalker / Lawrence & Lorsch (1973)

Reengenharia

- É uma estratégia de mudanças que visam tornar a empresa mais competitiva, através da adoção de medidas que alteram todas as operações e processos, como também em alguns casos, a própria estratégia empresarial.
- Ocorre a substituição dos processos manualizados por informatizados, e eles são integrados numa única cadeia. Processos que não se adequam as mudanças, são substituídos ou até eliminados.
- A estrutura organizacional baseada em funções e com vários departamentos e níveis hierárquicos é substituída por um modelo mais ágil e menos burocrático.
- A reengenharia introduz mudanças em três níveis da empresa:

- **OPERACIONAL** – as pessoas passam a trabalhar em equipes multifuncionais e as relações hierárquicas, que geralmente criam conflitos são eliminadas. O excesso de hierarquias, com grande diluição de responsabilidade, torna o processo decisório lento e burocratizado;
- **GESTÃO DE PROCESSOS** – neste nível, ocorrem as maiores mudanças no que tange a aplicação das inovações tecnológicas. Os processos são todos integrados e informatizados;
- **GESTÃO DE NEGÓCIOS** – neste nível ocorrem as maiores mudanças na empresa. Rompem-se as barreiras com clientes e fornecedores, e todos integrados, repensam os negócios, e até criam novos negócios e produtos. Podemos resumir este desafio da reengenharia, nas seguintes demandas de competitividade:
 - Responder prontamente às necessidades do cliente;
 - Agilizar as operações e informações

- Adequar-se às novas exigências do mercado e desenvolver um processo de mudanças e contínuas, ou seja, a flexibilização;
- Obter mais qualidade e produtividade em suas operações;
- Diminuir tempo de resposta;
- Integrar os processos numa cadeia única;
- Fazer alianças estratégicas com clientes e fornecedores.

• Os principais fatores que levam o insucesso desta empreitada são os seguintes:

- Baixa ou nenhuma compreensão do assunto pelos executivos da empresa; a reengenharia é apenas uma técnica de enxugamento voltada para a redução de custos;
- Indefinição de uma estratégia de implementação do processo de reengenharia; aplicada indiscriminadamente em toda a empresa de forma imediata; simplificando e racionalizando procedimentos que poderiam ser extinguidos;
- Busca de resultados em curto prazo;
- Ênfase na informatização e automação de processos e não na sua gestão, entre outros

QUESTÃO 15

O Banco Solidariedade & Amigos S.A. recém-adquiriu uma empresa de software, a SB Sistemas Bancários Ltda., que detinha 25% do mercado de programas de segurança bancária. Após uma análise organizacional, percebeu-se que a expansão desejada não ocorria devido à falta de agressividade da empresa e da sua estrutura extremamente verticalizada, pesada e inflexível.

O Banco decidiu implementar uma transformação radical na nova empresa, redesenhando-a como uma organização adaptativa. Assim, será necessário desenvolver na empresa uma cultura organizacional que:

- I - seja voltada para o cliente;
- II - valorize a inovação e a criatividade;
- III - mantenha as crenças existentes;

IV - promova o aprender a aprender;

V - se baseie em metas e na implantação de um plano de incentivos.

Estão corretos, apenas, os itens

(A) I, II e III.

(B) I, II e IV.

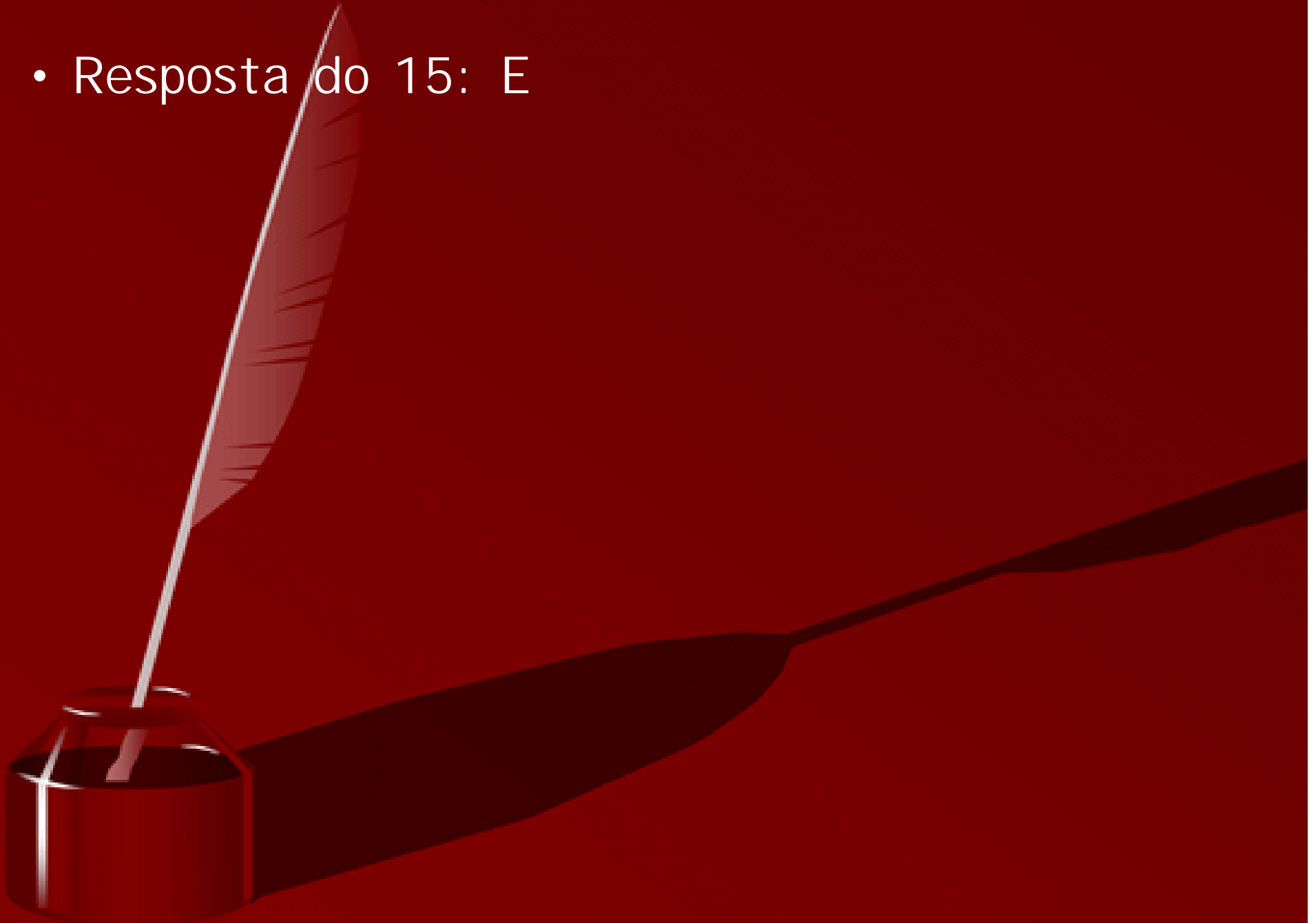
(C) III, IV e V.

(D) I, II, III e V.

(E) I, II, IV e V.



- Resposta do 15: E



QUESTÃO 16

Muitas empresas têm dificuldade de promover mudanças nos comportamentos de seus funcionários no ambiente de trabalho.

PORQUE

As crenças, valores e atitudes que compõem a cultura organizacional influenciam comportamentos dos funcionários na empresa.

Analisando as afirmações acima, conclui-se que

- (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.

- Resposta do 16: A



CULTURA ORGANIZACIONAL

- Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.
- O entendimento da cultura é determinante para a administração das relações humanas, dos conflitos e da sobrevivência das organizações.
- A cultura nas organizações compreende diversos elementos, que foram desenvolvidos pelos antepassados e transmitidos aos veteranos.

- Os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a se comportar de acordo com os elementos culturais, para serem aceitos e sobreviver.

Componentes da Cultura Organizacional

- ❖ Artefatos, tecnologia, símbolos e valores.

ARTEFATOS

- ❖ Os componentes mais visíveis de uma cultura organizacional são seus artefatos. Eles compreendem a arquitetura, os veículos, as roupas, os produtos que as pessoas usam.

TECNOLOGIA

- ❖ As organizações transformam o conhecimento e a experiência em recursos, produtos e serviços, desde a fabricação de pães até a exploração do código genético humano.
- ❖ Tecnologia é o repertório de conhecimentos utilizados pelas pessoas e organizações para resolver problemas.

SÍMBOLOS

Compreendem comportamentos e objetos que carregam e transmitem mensagens e significados dentro de uma cultura organizacional. São elementos como cerimônia, rituais, imagens, hábitos e linguagens. Alguns exemplos:

LINGUAGEM:

É o mais importante e provavelmente o mais notável dos símbolos. Se exprime por meio de um idioma e jargões.

Os jargões ocupacionais refletem os problemas e as ferramentas de cada ofício, tornando-se facilitadores da comunicação dentro de um círculo profissional.

ARQUITETURA E VESTUÁRIO

Identificam e diferenciam as pessoas e a organização. Ex: o tamanho e imponência dos órgãos públicos, é símbolo autoridade.

HISTÓRIAS, MITOS E HERÓIS

❖ Histórias e mitos são elementos das tradições orais passados para as novas gerações, de maneira a perpetuar a cultura dominante. Eles personificam os valores e representam os modelos de comportamento que as pessoas procuram alcançar. Para que os heróis possam ser imitados, a organização deve oferecer alguns apelos, como a visão e as histórias de sucesso, bem como a idéia de que praticamente todos têm potencial para alcançá-lo.

RITUAIS E CERIMÔNIAS

São eventos estruturados e coreografados, que carregam significados, celebram acontecimentos e sucessos e mantêm viva a lembrança das tradições. Festas de formatura, cerimônias de transferência de comando, festas de confraternizações, são exemplos.

VALORES

Estão no íntimo da cultura organizacional. Os valores compreendem crenças, preconceitos, ideologia e todos os tipos de atitudes e julgamentos compartilhados pelos integrantes da organização.

Crenças, valores e preconceitos estão na base das normas de conduta, influenciando inúmeros aspectos do comportamento das pessoas nas organizações. Por exemplo, a maneira como os chefes tratam seus funcionários, os funcionários como

•tratam os clientes e de forma geral, como as pessoas se relaciona,me vice versa.

FUNÇÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- ❖ A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo.
- ❖ Ela padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza. No dia-a-dia, as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar.

Convivência Interna

- ❖ Uma das principais funções da cultura é regular as relações entre os membros da organização: como devem interagir, que tratamento devem dar-se, como resolvem conflitos.

Indicadores de Culturas

- Distância do poder
- Linguagem
- Relações humanas
- Atitudes em relação ao futuro
- Universalismo em contraposição ao particularismo
- Orientação para o ambiente(caiu questão 15)
- Propensão ao risco
- Mecanicismo e organicismo

- Ler páginas de Maximiniano, TGA, 451 a 454



QUESTÃO 23

O novo presidente da Empresa Mercados Múltiplos está redirecionando a sua estratégia por meio de um processo clássico centralizado de gestão estratégica de natureza prescritiva, cujos modelos conceituais e etapas são bem conhecidos. Assim, o presidente está correto ao afirmar que o processo deve contemplar

- (A) o atendimento das expectativas dos diferentes grupos na estrutura de poder da empresa.
- (B) a implementação de estratégias emergentes.
- (C) a avaliação de concorrentes potenciais e produtos substitutos.
- (D) a utilização de processo participativo de tomada de decisão estratégica.
- (E) a manutenção do organograma e do sistema de informação existentes.

Resposta 23: C

QUESTÃO 40 – DISCURSIVA

Você foi contratado como Gerente da área de Informática da Cia. DEBUG, cujo maior objetivo é a implantação de um novo sistema vital para a empresa, pois a mesma vem perdendo clientes importantes e cometendo erros irreparáveis. Sua equipe já está completa e conta com um grupo de 20 pessoas. Nesta equipe, existem pessoas que são fundamentais para o bom andamento do processo, pois elas, além de deterem informações, também são respeitadas por todo o grupo. São elas:

- Antônio, que é o mais antigo na equipe, acompanhou todas as implantações anteriores, conhece minuciosamente todos os processos e, em função do seu vasto conhecimento, é respeitado por todos. Entretanto, é resistente a mudanças.

- Sílvio é “um boa praça”. Sempre alegre, adora festas, tudo é motivo de comemoração. Analista de Sistemas altamente técnico, conhece tudo referente a esta implantação e em relação à empresa. Peça-chave no processo, é pouco concentrado e tem estabilidade no emprego, o que o leva a ser um pouco “folgado”.

- Maria, chefe do setor de vendas, é a que mais deverá utilizar o novo sistema. Altamente resistente ao uso de computadores, alega que não precisa do sistema e prefere que aumentem o quadro de pessoal, já que todos os documentos devem ser conferidos manualmente.

Explique como deverá ser a atuação do Gerente em relação a essa equipe, visando a minimizar a resistência à mudança, no processo de implantação do novo sistema.

•Resposta:



Abordagem sistêmica

- Os sistemas não podem ser plenamente compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes. Ela se baseia na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração.
- Assim os diversos ramos do conhecimento passaram a tratar os seus objetivos de estudos como sistemas. Dentre eles a administração.
- Conceito de Sistema: é qualquer conjunto de elementos que estão dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre entradas e fornecendo saídas.
- Esta abordagem trata de três escolas principais:
 - Cibernética e Administração
 - Teoria Matemática da Administração
 - Teoria dos sistemas

•Cibernética e Administração

- Foi criada entre 1943 e 1947, época em que surgiu primeiro computador.
- É a ciência da comunicação e do controle. A comunicação é que torna os sistemas integrados e coerentes e o controle é que regula o seu comportamento.
- Seu campo de estudo são os sistemas.
- São probabilísticos, devem ser focalizados através da estatística.
- Duas principais consequências da cibernética na administração:
 - Automação: os autômatos, em cibernética, são engenhos que contém dispositivos capazes de tratar informações que recebem do meio exterior e produzir ações e respostas.
 - Informática: está se transformando em um importante ferramental tecnológico à disposição do homem para promover o seu desenvolvimento econômico e social pela agilização processo decisório e pela otimização recursos existentes

Teoria Matemática da administração:

- É aplicada aos problemas administrativos e mais conhecida como Pesquisa Operacional.
- **Põe ênfase no processo decisório e procura tratá-lo de modo lógico e racional, através de uma abordagem quantitativa.**
- A tomada de decisão, conforme apresentada pelos defensores desta teoria, possui um aspecto matemático, permitindo uma análise teoricamente precisa dos problemas (abordagem quantitativa).
- **Segundo a Teoria da Decisão, todo o problema administrativo equivale a um processo de decisão. Existem dois tipos extremos de decisão, as programadas e as não programadas**
- Programadas - Fazem parte do acervo de soluções das empresas. Resolvem problemas que foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Com previsibilidade, ambiente de certeza, e condições estáticas

Não-programadas - Atacar problemas que as decisões programadas não conseguiram resolver - Situações novas
Admitem diversas formas de resolver, necessitam de análises sucessivas, desde o entendimento do problema até a tomada de decisão. Ambiente de incerteza, imprevisibilidade e condições dinâmicas.

- A Teoria Matemática preocupa-se em construir modelos matemáticos capazes de simular situações reais na empresa.
- A criação de modelos matemáticos volta-se principalmente para a resolução de problemas de tomada de decisão.
- Teoria Matemática, o modelo é usado geralmente como simulação de situações futuras e a avaliação da probabilidade de sua ocorrência.
- Sejam matemáticos ou comportamentais, os modelos proporcionam um valioso instrumento de trabalho para a administração lidar com problemas.

TEORIA DE SISTEMAS

A Teoria Geral de Sistemas (T.G.S.) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy.

- Bertalanffy criticava a visão que se tem do mundo dividida em diferentes áreas, como física, química, sociologia, etc. São divisões arbitrárias. E espaços vazios entre elas. A natureza não está dividida em nenhuma dessas partes.
- A TGS que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas em termos de seus elementos separados. A compreensão dos sistemas somente ocorre quando estudamos os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.
- **Conceito de Sistemas** - é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes; um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado e cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente.

Características dos Sistemas

- **Propósito ou objetivo:** todo sistema tem um ou alguns propósitos ou objetivos.
- **Globalismo ou Totalidade:** todo sistema tem uma natureza orgânica, pela qual uma ação que produza mudança em uma das unidades do sistema, com muita probabilidade deverá produzir mudanças em todas as outras unidades deste.

Tipos de Sistemas

- **Sistemas físicos ou concretos:** quando são compostos de equipamentos, de maquinaria e de objetos ou coisas reais. (hardware)
- **Sistemas abstratos:** quando compostos de conceitos, planos, hipóteses e idéias (software)

Quanto à sua natureza:

- **Sistemas fechados:** são os sistemas que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental.
- **Sistemas abertos:** são os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas.

Estrutura dos sistemas:

Entradas(inputs) - do sistema cuja função caracteriza as forças que fornecem aos sistema o material, a informação e a energia para o operação ou processo de transformação, o qual gera determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia direta com os objetivos estabelecidos. Por exemplo, um sistema de produção de veículos compreende os seguintes componentes, entre outros: Sistema de projeto do produto/ Fornecimento de peças/ Trabalhadores especializados

- Processo de transformação – função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultados (saída). Esse processo é a maneira pela qual os elementos componentes interagem a fim de produzir saídas desejadas.

- Saídas(outputs) – resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relação do sistema.

- Retroalimentação ou realimentação ou *feedback* do sistema, ocorre quando a energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna. Ele modifica ou reforça o comportamento do sistema.
- A descrição de sistema aberto é exatamente aplicável a uma organização empresarial. Uma empresa é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente.
- Influi sobre o meio ambiente e recebe influências dele. É um sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras.
- A TGS baseia-se no conceito do “homem funcional”, que comporta-se em um papel dentro das organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos como um sistema aberto.
- A perspectiva sistêmica trouxe uma nova maneira de ver as coisas; principalmente quanto ao enfoque.
- O enfoque do todo e das partes, do dentro e do fora, do total e da especialização, da integração interna e da adaptação externa, da eficiência e da eficácia.

Teoria Relações Humanas

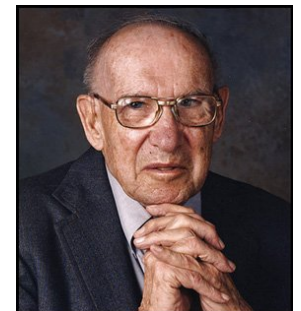
- **Experiência de Hawthorne**
- Nível de produção resultante da Integração social:
Este não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado(como afirmava a clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais.
- **Comportamento Social dos empregados:**
Se apóia totalmente no grupo.
- Recompensas e sanções sociais
- **Se concentraram nos aspectos informais da organização**
- Participam de grupos sociais e mantêm-se em constante interação social
- **Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial.**
- Os funcionários tem necessidade fisiológicas, mas também necessidades sociais;
- **Esta teoria teve o mérito de quebrar ou atenuar o mecanicismo presente na Teoria Clássica**

Abordagem Estruturalista

- Representa uma nova visão com o surgimento da Escola Sistêmica.
- **Foco:** Estudo da organização em sentido amplo e integral, levando em conta todos os fatos que influem, tanto internos como externos, e submetendo-os a uma análise comparativa global.
- A organização é concebida como um sistema social aberto e deliberadamente construído;
- **Incentivos mistos são recomendados (não apenas materiais)**
- Leva em conta tanto a organização formal como a organização informal;
- **Surgem Estudos: Ambiente interno e externo / Conflitos organizacionais / Análise organizacional**
- Homem organizacional – desempenha papéis em diferentes organizações(características: Flexibilidade, Tolerância às frustrações, Permanente desejo de realização)

- **Administração por Objetivos (APO)**
- **Peter Drucker** (1909-2005) - *Administração por objetivos, 1955* (livro: *A prática da Administração*)
- É um procedimento sugerido para aplicação prática do processo de planejar, organizar, executar e controlar.
- Começou com Alfred Sloan na GM e depois Drucker acrescentou outros componentes e a chamou de APO.
- Requer a identificação e descrição precisa de objetivos e prazos para a conclusão e monitorização.
- Meio de usar os objetivos para motivar as pessoas, em vez de controlá-las.(administradores e funcionários desempenhem as suas funções em função destes objetivos e que os compreendam).
- Drucker enfatizou a necessidade de definir e avaliar resultados em áreas-chave, como:
- Participação de mercado / Inovação / Produtividade / Rentabilidade / Desempenho e aprimoramento gerencial / Desempenho e atitudes dos trabalhadores / Responsabilidade Pública

- Características:
 1. Estabelecimento conjunto de objetivos;
 2. Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo;
 3. Interligação entre os vários objetivos departamentais;
 4. Ênfase na mensuração e no controle dos resultados;
 5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos resultados;
 6. Participação atuante das gerências;
- Nos anos 50 quando vigoravam as estruturas e os comportamentos hierárquicos, a APO surgiu como uma mensagem em favor de métodos participativos.
- Fez muito sucesso nos anos 60, 70, mas depois declinou quando os métodos participativos substituíam os hierárquicos, pois se tornou redundante, mas seus três componentes, a seguir, permanecem válidos e qualquer metodologia da administração:
 - Objetivos específicos
 - Tempo definido
 - Feedback sobre o desempenho



Diferença entre:

Organizações Mecânicas

- Desempenho pessoal não é favorecido;
- A organização informal e o surgimento de problemas imprevistos não são considerados;
- Sistemas de controle e autoridade ultrapassados;
- Não há meios adequados para resolução de conflitos entre níveis hierárquicos e grupos funcionais;
- A comunicação é dificultada pelas divisões hierárquicas;
- Predominam a suspeita e o medo;
- Não existe capacidade de assimilação do influxo tecnológico;
- O homem transforma-se num ser psicologicamente condicionado.

Organizações Orgânicas

- Totalmente focada no desempenho pessoal;
- A capacidade de resolução de problemas, flexibilidade, mudança, adaptação e transição é valorizada;
- Sistemas de controle e autoridade internalizados (moderno);
- O conflito é um elemento importante na dinâmica organizacional;
- A comunicação flui em diversas direções;
- Predomina a confiança e o respeito;
- A organização absorve muitas influências do ambiente;
- O condicionamento é sutil e inconsciente.

QUESTÃO 3

Jornal do Brasil, 3 ago. 2005.

- Doce de abóbora é bom
- Porém de jerimum é melhor
- A diferença tá na pitada cultural

Tendo em vista a construção da idéia de nação no Brasil, o argumento da personagem expressa

- (A) a afirmação da identidade regional.
- (B) a fragilização do multiculturalismo global.
- (C) o ressurgimento do fundamentalismo local.
- (D) o esfacelamento da unidade do território nacional.
- (E) o fortalecimento do separatismo estadual.

•Resposta: A

Multiculturalismo

- Descreve a existência de muitas culturas numa localidade, cidade ou país, sem que uma delas predomine. Implica reivindicações e conquistas das chamadas minorias(negros, índios, mulheres, homossexuais, etc).
- Dá ênfase à idéia que as culturas minoritárias são discriminadas, sendo vistas como elementos particulares, mas elas devem merecer reconhecimento público.
- Visa a resistir a homogeneidade cultural, principalmente se esta é considerada única e legítima.

Etnocentrismo

Visão do mundo onde o “nosso grupo” é tomado como centro de tudo e todos os outros são pensados e sentidos através dos nossos próprios valores e nossas definições do que é existência.

Pode ser visto como a dificuldade de pensarmos a diferença e termos sentimentos de estranheza, medo e hostilidade, em relação a cultura do outro.

Podem assumir posturas negativas como a xenofobia, racismo e chauvinismo.

Idéia que se opõe: Relativismo cultural

•Relativismo Cultural

- Afirma que todos os sistemas culturais são intrinsecamente iguais em valor e que os aspectos característicos de cada um têm de ser avaliados e explicados dentro do contexto do sistema em que aparecem.

Defende que o bem e o mal, o certo e o errado e outras categorias de valores são relativas a cada cultura.



A quill pen is shown in a small, dark red inkwell. The quill is light-colored with a dark tip. The inkwell is cylindrical and has a dark red cap. The background is a solid dark red color. The word "EXERCÍCIOS" is written in white, uppercase letters in the center of the image.

EXERCÍCIOS

A quill pen is shown in an inkwell on the left side of the image. The quill is white with a dark red tip and is positioned diagonally. The inkwell is a small, dark red glass container. The background is a solid dark red color with a subtle gradient and a shadow cast by the inkwell and quill.

QUESTÕES PROVÃO

ENADE

(Provão 2003)

2. Em um seminário nacional, organizado para discutir a gestão empresarial no Brasil, um renomado palestrante alertou para o fato de que muitas organizações ainda apresentam características que denotam grande identidade com a Administração Clássica. Considere os seguintes aspectos:

- I – Ciclo motivacional;
- II – Divisão do trabalho;
- III – Departamentalização;
- IV – Descentralização;
- V – Funções da empresa;
- VI – Funções da Administração;
- VII – Processo decisório participativo.

As características a que o palestrante se referia são, apenas,

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

Resposta 2: C

(Provão 2003)

1. Após um Programa de Treinamento e Desenvolvimento realizado na Companhia de Melhoramentos Urbanos, houve a conscientização dos gestores para a importância da interdependência das partes que compõem o todo. Isto tornou os gerentes mais preocupados em investir em funcionários multitarefas, no desenvolvimento humano e no conhecimento de todas as áreas da organização, pois o corpo de gestores passou a ter uma visão

- (A) sistêmica.
- (B) funcional.
- (C) especializada.
- (D) contingencial.
- (E) racional substantiva.

Resposta do 1: A

(Provão 2003)

3. Ao refletir sobre o planejamento da Empresa Brasileira de Panquecas (Ebrapan), o gerente administrativo percebeu que o ambiente externo exerce sobre a organização fortes ações diretas e indiretas. Os elementos de ação indireta afetam o clima no qual a organização opera, podendo vir a se tornar elementos de ação direta. Entre os elementos de ação indireta que podem influenciar a administração da Ebrapan, incluem-se

- (A) grupos ecológicos, meios de comunicação e grupos de pressão política.
- (B) grupos ecológicos, oferta de mão-de-obra e concorrentes.
- (C) grupos de pressão política, instituições financeiras e acionistas.
- (D) legislação, oferta de mão-de-obra e concorrentes.
- (E) concorrentes, instituições financeiras e legislação.

Resposta do 3: A (Provão 2003)

4. Como estagiária de Administração de uma prefeitura municipal, Júlia teve oportunidade de observar, de perto, um modelo burocrático de organização que só conhecia dos livros.

Assim, que característica ela identificou nessa organização?

- (A) A liderança competitiva.
- (B) A descontinuidade do trabalho.
- (C) A monopolização de posições.
- (D) O profissionalismo de seus membros.
- (E) O vínculo ao ocupante e não ao cargo.



Resposta do 4: D

(Provão 2003)

6. Na condição de avaliador de desempenho, designado pela Gerência de Recursos Humanos para analisar o resultado de uma pesquisa de clima organizacional no Departamento de Vendas, você observou que os aspectos abaixo foram destacados pelo grupo como pontos fracos.

I – Salários;

II – Reconhecimento no exercício da função;

III – Atitude dos supervisores;

IV – Possibilidade de enfrentar desafios;

V – Plano de carreira;

VI – Limpeza do local de trabalho;

VII – Segurança no trabalho.

Analisando esses aspectos segundo a Teoria de Herzberg, são considerados fatores motivacionais, apenas,

(A) I, III e V.

(B) I, V e VII.

(C) II, IV e V.

(D) II, V e VI.

(E) III, VI e VII.

Resposta do 6: C

(Provão 2002)

1. A produção em escala se diferencia da produção artesanal em inúmeros aspectos. Quando se observa o indivíduo nesse contexto, conclui-se que as características associadas principalmente à produção em escala são:

- (A) a especialização do indivíduo, a visão sistêmica, a máxima produtividade e o comprometimento.
- (B) a especialização do trabalho, a máxima produtividade, a visão sistêmica e o padrão de produção.
- (C) a divisão do trabalho, a especialização do indivíduo, o padrão de produção e a alienação do processo.
- (D) o planejamento estratégico, a divisão do trabalho, o tempo padrão e a visão contingencial.
- (E) o padrão de produção, a motivação, a divisão do trabalho e a alienação do processo.

Resposta do 1: C

(Provão 2002)

3. Ao implementar um programa de avaliação organizacional, o gerente de Recursos Humanos da Empresa KLJ optou por um questionário que privilegiasse um conjunto de necessidades, a fim de poder identificar aspectos que deveriam ser implementados para a melhoria da motivação de seu pessoal. Assim, levou em consideração as seguintes necessidades:

- I – básicas;
- II – sociais;
- III – salariais;
- IV – de segurança;
- V – de desenvolvimento;
- VI – de *status*;
- VII – de auto-realização;
- VIII – de auto-avaliação.

Para uma boa avaliação comportamental, segundo o modelo de Maslow, deverão ser contempladas no instrumento apenas as necessidades:

- 
- (A) I, II, IV, VI, VII
(B) I, II, V, VI, VIII
(B) I, III, IV, V, VIII
(C) II, III, IV, VI, VII
(D) II, III, IV, VI, VII
(E) II, III, V, VII, VIII

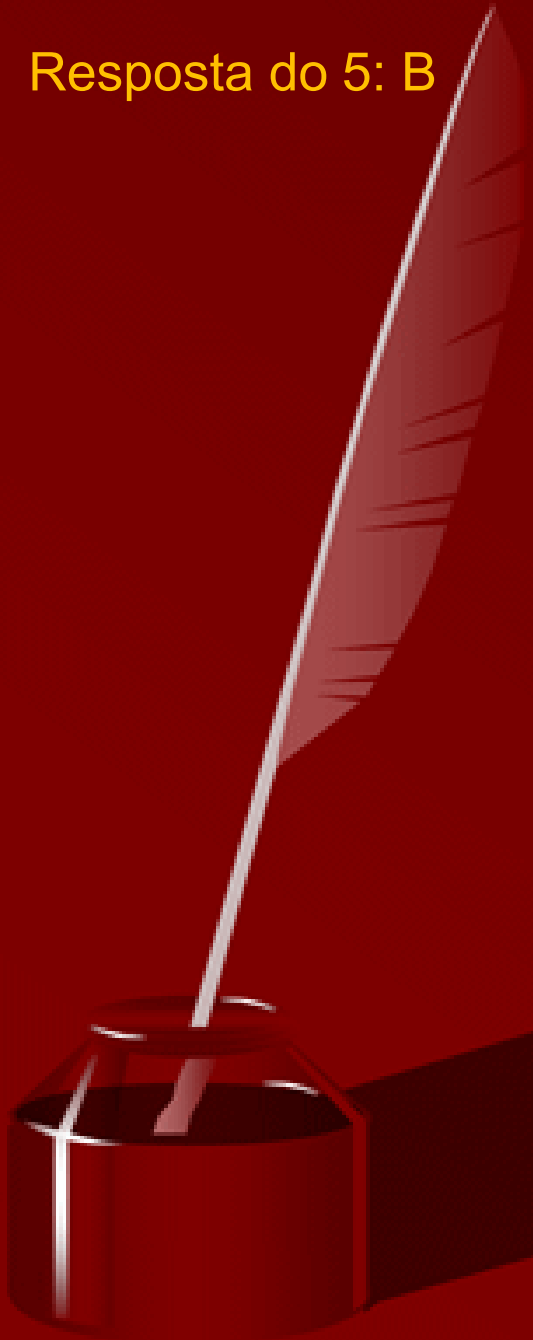
Resposta do 3: A

(Provão 2002)

5. Diante da instabilidade gerada pelo ambiente, que posição deve adotar uma organização?

- (A) Aceitar o determinismo ambiental como inevitável e se curvar às suas conseqüências.
- (B) Aceitar a inevitabilidade da necessidade de mudança e de adaptação.
- (C) Aceitar os mecanismos criados para assegurar a autopreservação das “ilhas de eficiência”.
- (D) Manter as zonas de conforto imanentes e inerentes de acordo com os propósitos da cultura organizacional.
- (E) Ignorar a acomodação associada à burocratização das organizações.

Resposta do 5: B





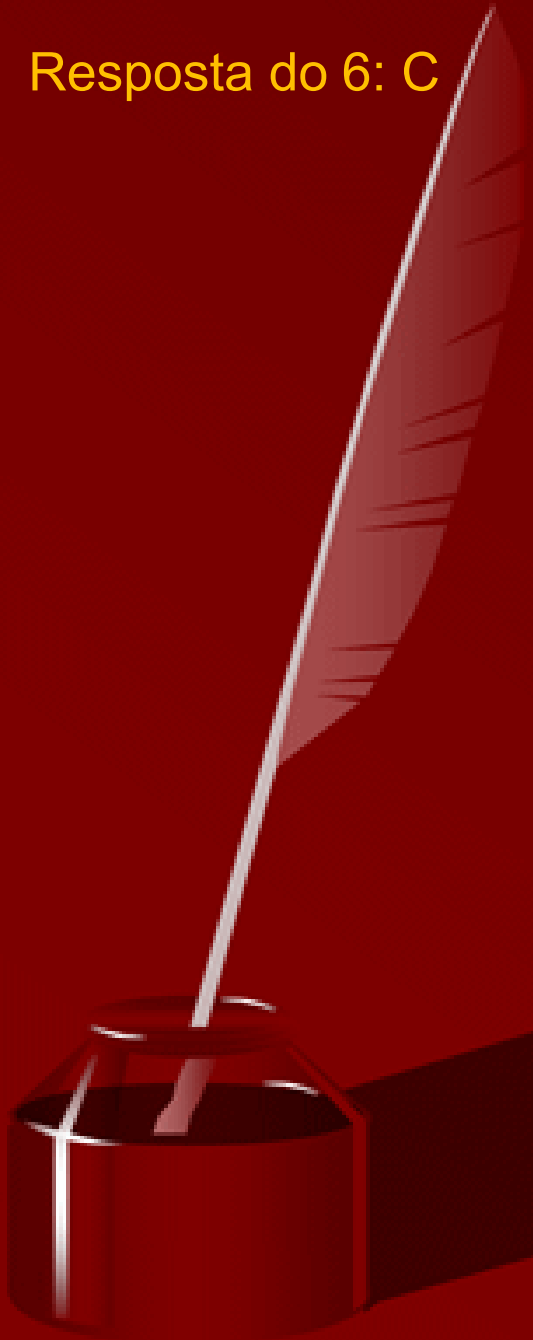
Provão 2002)

6

Das situações abaixo, qual caracteriza uma mudança que está ocorrendo diante da nova ordem organizacional?

- (A) A competição entre empresas diferentes passa a evitar a competição entre empresas totalmente similares.
- (B) A logística tem um papel cada vez menor no contexto organizacional.
- (C) A ênfase na hierarquia é reduzida, e aumenta a importância da integração entre diferentes áreas e setores.
- (D) As fronteiras e/ou limites industriais, que eram incertos, agora evidenciam-se com precisão.
- (E) As parcerias passam a ser desnecessárias e até perigosas.

Resposta do 6: C



Exercícios vários





1 – Assinale a alternativa verdadeira correspondente à hierarquia das necessidades de Maslow, respectivamente de baixo para cima da pirâmide:

a) Necessidades de segurança; Necessidades fisiológicas, Necessidades sociais; Necessidades de estima; Necessidades de auto-realização.

b) Necessidades de segurança; Necessidades fisiológicas; Necessidades de estima; Necessidades de auto-realização; Necessidades sociais

c) Necessidades fisiológicas; Necessidades de auto realização; Necessidades de estima; Necessidades de segurança; Necessidades sociais.

d) Necessidades fisiológicas; Necessidades de segurança; Necessidades sociais; Necessidades de estima; Necessidades de auto realização.

e) Necessidades de segurança; Necessidades fisiológicas, Necessidades de estima; Necessidades sociais; Necessidades de auto realização.

Resposta do 1: D

2- Douglas McGregor foi um dos principais behavioristas. Uma de suas contribuições foi a introdução do conceito de:

- a) Cooperação. A organização é um sistema cooperativo.
- b) Decisão. A organização é uma estrutura decisorial.
- c) Motivação. Existem duas teorias da administração: a Teoria “Y” ou tradicional e a Teoria “X”, baseada na importância da motivação econômica e social.
- d) Motivação. Existem duas teorias da administração: a Teoria “ X” que se baseia em antigas concepções sobre a natureza humana e a Teoria “Y” que se baseia no papel da motivação dentro da administração.
- e) Nenhuma das alternativas.

•Resposta do 2: D

3- Para a Teoria Behaviorista, os indivíduos participantes da organização são instrumentos passivos cuja produtividade varia e pode ser elevada mediante o incentivo econômico (plano de remuneração de acordo com a produção), condições físicas ambientais de trabalho favoráveis e:

- a) Motivação psicológica
- b) Liderança democrática.
- c) Administração participativa ou consultiva.
- d) Trabalho em equipe.
- e) A afirmação acima está incorreta.

•Resposta do 3: E

4- A Teoria da Contingência afirma que:

- a) Existem princípios universais da administração aplicáveis para todas as situações com que se defronta o administrador.
- b) Existem princípios das Teorias Clássicas e das Relações Humanas que, quando aplicados em conjunto, proporcionam soluções otimizantes.
- c) Existem princípios da Teoria Clássica e das Relações Humanas que, quando aplicados em conjunto, proporcionam soluções satisficientes.
- d) Não há uma única e melhor maneira para se organizarem as organizações dentro de princípios universais de administração, pois tudo depende das circunstâncias e das situações envolvidas.
- e) Nenhuma das alternativas

Resposta: D – Respostas do 5º em diante no final

5) Para definir de forma resumida a Administração Científica de Taylor, basta dizer: **Ênfase na** _____

- a) estrutura
- b) tarefa
- c) política
- d) psicologia

6) Para _____, a **função administrativa** da empresa significa POCCC: Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.

- a) Mayo
- b) Taylor
- c) Ford
- d) Fayol

7) A experiência de Hawthorne resultou na teoria:

- a) clássica da administração
- b) da burocracia
- c) de relações humanas
- d) da administração científica

8) Just-in-time, Kanban, Muda e Kaisen são resultantes do método administrativo:

- a) americano
- b) canadense
- c) francês
- d) japonês

9) Max Weber foi o principal teórico da:

- a) teoria de relações humanas
- b) burocracia
- c) gestão empresarial
- d) Alemanha



10. “O nível de produção é influenciado pela integração social. Quanto mais integrado socialmente estiver o trabalhador, maior será sua disposição de produzir.”

O parágrafo acima descreve um pensamento da teoria:

- a) das relações humanas
- b) fordista
- c) weberiana
- d) Japonesa

11. Os níveis de planejamento organizacional podem ser classificados em:

- a) estratégico, tático e operacional
- b) estratégico, gerencial e proporcional
- c) total, gerencial e funcional
- d) total, tático e básico



•Respostas dos exercícios vários:

•5. B

•6. D

•7. C

•8. D

•9. B

•10. A

•11. A

A quill pen is shown in a small, dark red inkwell. The quill is light-colored with a dark tip. The inkwell is filled with a dark liquid. The background is a solid, dark red color. The quill and inkwell are positioned on the left side of the frame, with a long, dark shadow cast to the right.

Boa sorte!!!