

Área de Conhecimento: Engenharia Organizacional

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 1: _____

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004. (QUESTÃO 1)

CAPÍTULO 7 • Política de negócios

185

Nas organizações predomina a aprendizagem por assimilação. Enquanto isso, as organizações bem-sucedidas estão tentando o aprendizado por acomodação. O aumento na taxa de juros – que o diretor de banco já conta com estruturas montadas – tem um significado diferente para uma empresa imobiliária que esteja operando a todo vapor. O aumento levaria a empresa a fazer mudanças em toda sua estrutura interna: ela teria de renegociar seus financiamentos, desfazer-se de parte de sua carteira de projetos, adiar ou mudar determinados projetos. As verdadeiras decisões, nas quais se chega a um novo entendimento e à tomada de alguma ação, são em si exemplos de aprendizado por acomodação.

CLIPPING COMPETITIVO

APRENDIZADO POR BRINCADEIRA

Estudos mostram que há uma terceira via de aprendizado mais rápida e efetiva. É o aprendizado “brincando”. Brincar com brinquedo é muito diferente de jogar um jogo ou praticar um esporte. Não há como vencer. Quem brinca está fazendo experiências com o objeto que de alguma forma representa a realidade. Isso esclarece a diferença entre brincadeiras e jogos. Brincar é experimentar o brinquedo que se aceita como representativo da realidade. Isso torna o brinquedo uma representação do mundo real com o qual o aprendiz pode fazer experiências sem temer consequências. Sob uma aura de diversão existe uma finalidade muito séria: brincar com a própria realidade permite que a pessoa entenda melhor o mundo em que vive. Brincar, em outras palavras, é aprender.

Para desenvolver novos processos, uma indústria química precisa construir modelos e fazer experiências em escala de laboratório ou em uma unidade de produção, antes de construir o projeto final. O mesmo se aplica à construção de uma ponte ou represa. Trata-se de uma situação técnica na qual não há acidentes ou vítimas. Assim, brincar é o melhor método de aprendizado. Na maioria dos processos decisórios empresariais, brincar nem é sequer considerado um veículo de aprendizado. Em vez de simular a realidade, aprende-se com a “experiência” e experimenta-se com a realidade em si.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O processo de planejamento estratégico requer a construção de modelos para chegar à fase de tomada de decisão. Após elaborar cenários de futuros plausíveis, a organização deve decidir o que representa ameaça ou oportunidade e cruzar essas decisões para avaliar quais seriam seus pontos fortes e fracos.

Outra decisão importante nessa fase é a identificação dos fatores críticos de sucesso. Os fatores críticos de sucesso são as atividades-chave do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização possa atingir os seus objetivos.

Sem eles, os objetivos não são alcançados. Os fatores críticos de sucesso identificam as partes críticas dos processos de trabalho da organização. O desempenho superior desses fatores é determinante para o sucesso empresarial. Os fatores críticos especificam as variáveis que diferenciam a organização dos seus competidores e devem ser únicos para cada negócio.

Os fatores críticos de sucesso – também chamados de determinantes de sucesso, servem de base para as políticas da organização que farão face e serão a resposta para superar as ameaças do ambiente, não obstante os pontos fracos. Eles devem ser suficientes para capitalizar em cima das oportunidades em virtude dos pontos fortes da organização. Assim, pode-se dizer que o determinante de sucesso é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Na realidade, sempre existirá um certo desacordo sobre exatamente qual o termo deve ser usado para referir-se aos fatores que asseguram o sucesso organizacional. Entretanto, o importante é que no processo de tomada de decisão a etapa de se decidir pelos fatores seja cumprida exemplarmente, não importando o termo usado para isso.

*O padrão de resposta deve estar fundamentado nas bibliografias exigidas pelo Edital, para evitar problemas o professor deverá citar o capítulo/página do livro utilizado.

Membros da Banca:

**Avaliador 1 (nome e assinatura)
assinatura)**

Avaliador 2 (nome e

**Avaliador 3 (nome e assinatura)
(nome e assinatura)**

Presidente da Banca

As teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e auto-realização). A Figura 13.9 dá uma idéia dessa correspondência.

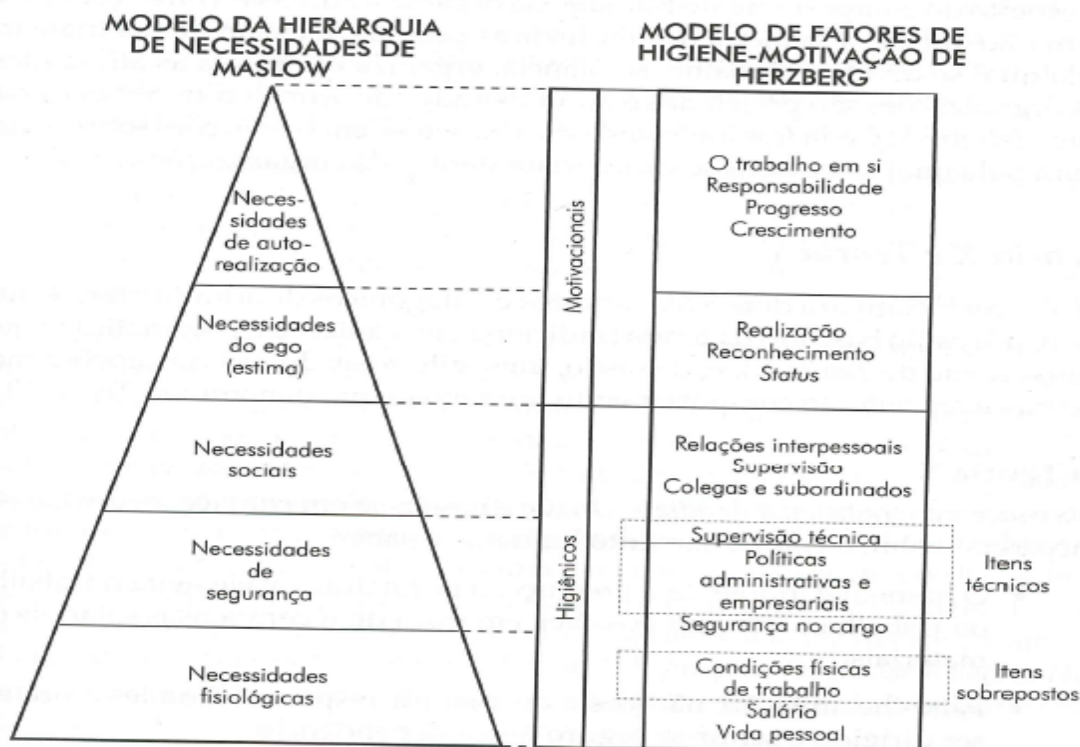
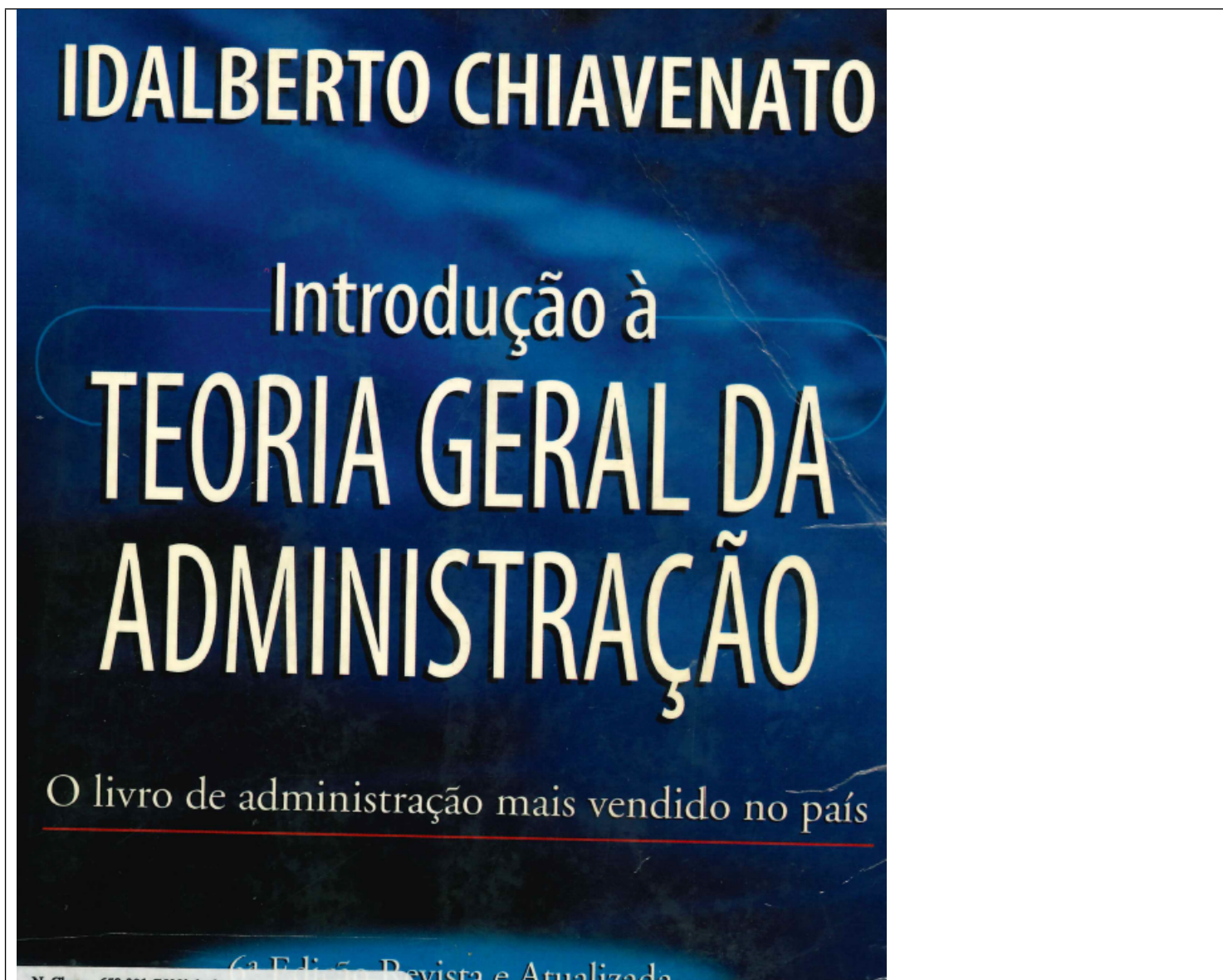


FIGURA 13.9 COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E DE HERZBERG.



CASO: A Função do Consultor de Empresas

O que leva os funcionários a dedicar-se ao trabalho e vestir a camisa da empresa e lutar por ela? O que faz com que dêem o máximo possível para ajudar a empresa a ser realmente competitiva? Pensando em como motivar seu pessoal, o presidente da Corporation, Baltazar Figueira contratou um consultor de empresas para assessorá-lo nessa empreitada. Como o consultor poderia explicar a Baltazar as novas proposições sobre a motivação humana e como utilizá-las adequadamente na sua empresa?



*O padrão de resposta deve estar fundamentado nas bibliografias exigidas pelo Edital, para evitar problemas o professor deverá citar o capítulo/página do livro utilizado.

Membros da Banca:

Avaliador 1 (nome e assinatura)
assinatura)

Avaliador 2 (nome e

Avaliador 3 (nome e assinatura)
(nome e assinatura)

Presidente da Banca

PROCESSO SELETIVO – 04/2024
Área de Conhecimento: Engenharia Organizacional
PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 3: _____

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2000.

264 ORGANIZAÇÃO

A delegação é feita ao indivíduo, dentro das relações entre chefe e subordinado. O dirigente que sabe delegar pode supervisionar mais pessoas e ajudar no desenvolvimento de sua equipe, uma vez que a delegação de autoridade aumenta a autonomia e permite que as pessoas se envolvam na resolução de problemas e tomada de decisões.

Em escala mais ampla, a transferência de atribuições e de autoridade é feita entre os cargos, e não de um indivíduo para outro. Nesse caso, a transferência de atribuições e de autoridade chama-se *descentralização*. O microempresário que contrata um auxiliar está delegando sua tarefa de atender os clientes; a grande empresa que elimina seus gerentes intermediários e transfere suas atribuições e sua autoridade para os supervisores de primeira linha está praticando descentralização. A descentralização é formal e altera a divisão do trabalho entre os cargos e departamentos. Por causa disso, é mais duradoura e tem mais alcance que a delegação.¹

MANUAIS E PROCEDIMENTOS

A tarefa de organizar completa-se com a implantação de procedimentos e manuais. Um manual é uma descrição por escrito da organização. Os manuais mais comumente utilizados contêm:

- a. O organograma da organização, que mostra a estrutura das divisões, departamentos e seções.
- b. As descrições dos cargos mais importantes.
- c. Os procedimentos e documentos mais importantes.

No processo de organizar, pode ser necessário estabelecer primeiro certos procedimentos vitais, para mais tarde definir os cargos.

MODELOS DE ORGANIZAÇÃO

A formalização relaciona-se com o grau de regulamentação que se introduz no comportamento das pessoas que trabalham na organização ou que com ela têm alguma espécie de relacionamento. A formalização é grande quando há muitas normas, que procuram cobrir todos os aspectos do comportamento, estipulando com elevado grau de detalhes de que forma os procedimentos devem ser conduzidos, os problemas resolvidos e as decisões tomadas. Menor é o grau de formalização quanto mais se estiver na situação inversa. Portanto, quanto maior a formalização menor é a autonomia.

A formalização pode, portanto, ser medida pelo grau de manualização - muito embora a existência de manuais não seja um indicador perfeito. Uma organização pode ter um grande número de normas não-escritas, mas que foram acordadas e são aceitas e seguidas por todos.

1. VASCONCELLOS, Eduardo. *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. Tese de doutoramento. FEA-USP, São Paulo, 1972.

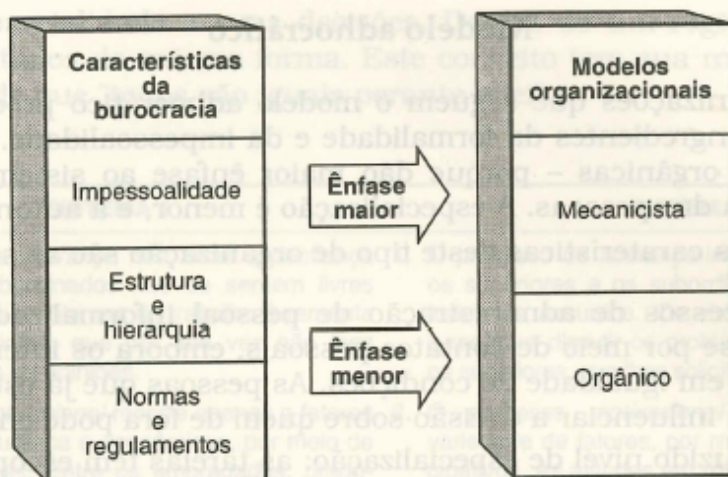


Figura 12.7. Dois modelos organizacionais.

Dependendo do grau de formalização, podem-se agrupar as organizações em dois tipos básicos: o modelo burocrático e o modelo adhocrático, conforme elas, respectivamente, se aproximem ou se afastem das características da burocracia (Figura 12.7).

Modelo burocrático

A organização mais burocratizada é aquela em que estão presentes, de forma mais acentuada, as características do *tipo ideal* de Max Weber, que estudamos no Capítulo 1. Quanto mais acentuadas essas características, mais mecanicista será a organização – maior a ênfase no funcionamento padronizado da máquina, e menor a autonomia das pessoas.

As organizações que seguem este modelo tendem a ser mais impessoais, mais rígidas em matéria de estruturação e hierarquia, e a ter maior número de normas e regulamentos.

Algumas características das organizações deste padrão são as seguintes:

- Elevado nível de especialização: as pessoas desempenham tarefas de escopo reduzido, ocupando cargos com responsabilidades específicas e bem definidas.
- Critérios de departamentalização homogêneos: simetria e uniformidade.
- Centralização de autoridade, com elevado número de pessoas subordinadas a um chefe.
- Regras, regulamentos e procedimentos bem definidos e por escrito: procura-se prever todas as possibilidades.
- Observância estrita da hierarquia.
- Processos formalizados de administração de pessoal: a seleção faz-se por meios que colocam todos os interessados em igualdade de condições.

Modelo adhocrático

As organizações que seguem o modelo adhocrático procuram reduzir ao mínimo os ingredientes da formalidade e da impessoalidade. Organizações deste tipo são orgânicas – porque dão maior ênfase ao sistema social e às potencialidades das pessoas. A especialização é menor, e a autonomia é maior.

Algumas características deste tipo de organização são as seguintes:

- Processos de administração de pessoal informalizados: a seleção faz-se por meio de contatos pessoais, embora os interessados estejam em igualdade de condições. As pessoas que já estão dentro podem influenciar a decisão sobre quem de fora pode entrar.
- Reduzido nível de especialização: as tarefas têm escopo amplo, e os cargos são definidos de modo impreciso.
- A decisão é compartilhada entre chefes e subordinados.
- Critérios de departamentalização homogêneos: a organização pode usar tantos modelos quantos forem adequados para suas diferentes operações e missões.
- Hierarquia imprecisa: as pessoas podem "usar o chapéu" de chefe ou de subordinado e de uma situação para outra a relação de comando pode inverter-se.

Qual dos dois é melhor?

Um dos estudos mais importantes de contraste entre os dois modelos aqui analisados foi conduzido por Likert. Esse autor comparou quatro tipos de organizações, a que deu os nomes de Sistema 1 até 4. Quanto mais próxima do Sistema 1, maior a semelhança com o modelo aqui chamado de burocrático; quanto mais próxima do Sistema 4, maior a semelhança com o modelo adhocrático (Figura 12.8).²

As conclusões de Likert são muito favoráveis ao Sistema 4, que foi encontrado nas organizações mais eficazes – aquelas que são mais rentáveis e produtivas e, ao mesmo tempo, têm os colaboradores mais satisfeitos e motivados. De forma geral, as organizações orgânicas desfrutam de maior simpatia de seus empregados.

Poderia parecer que a burocratização é indesejável em todos os casos. Na realidade, conforme já estudamos no Capítulo 1, a conotação negativa do conceito de burocracia decorre das disfunções das organizações formais, principalmente no que diz respeito ao excesso de normas, mas nem sempre a formalidade e a regulamentação são prejudiciais. Há certas tarefas e responsabilidades que exigem elevados graus de especialização e sistematização, com descrições detalhadas de procedimentos. É o caso da inspeção feita pelo fiscal de serviços públicos, que deve estar subordinado a um código que imprima

2. LIKERT, Rensis. *The human organization*. New York: McGraw-Hill, 1967, p. 197-201.

*O padrão de resposta deve estar fundamentado nas bibliografias exigidas pelo Edital, para evitar problemas o professor deverá citar o capítulo/página do livro utilizado.

Membros da Banca:

**Avaliador 1 (nome e assinatura)
assinatura)**

Avaliador 2 (nome e

**Avaliador 3 (nome e assinatura)
(nome e assinatura)**

Presidente da Banca

PROCESSO SELETIVO – 04/2024
Área de Conhecimento: Engenharia Organizacional
PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 4: _____

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004. (QUESTÃO 4)

262 Planejamento Estratégico • CHIAVENATO & SAPIRO

quisa e desenvolvimento, a Gillette contra-atacou com o novo barbeador Sensor, apresentando lâminas independentes e suspensas. A estratégia funcionou, já que muitos consumidores abandonaram a conveniência dos barbeadores descartáveis mais baratos em favor de um barbear melhor, oferecido pelo barbeador Sensor, de preço mais alto.

Se um novo produto não tem concorrência e está apelando para os consumidores, uma organização pode cobrar um preço relativamente alto e conseguir altos lucros. A Intel Corp. procura uma medida de controle de preços ao permanecer à frente da concorrência. Para isso, ela desenvolve e introduz novas gerações de microprocessadores num espaço de somente dois anos, mesmo que a demanda ainda esteja crescendo para a sua versão corrente.

O conceito de ciclo de vida de um produto tem sido criticado como não tendo suporte empírico e sendo muito geral para ser útil em casos específicos. Mesmo admitindo que o ciclo de vida não é perfeito e deve ser adaptado para se encaixar em diferentes circunstâncias, ele é direto e poderoso. O sucesso de marketing de uma organização pode ser afetado consideravelmente por sua habilidade de determinar e se adaptar aos ciclos de vida de cada uma das suas categorias de produto.

Características de cada estágio do ciclo de vida

A administração deve ser capaz de reconhecer a qualquer momento em qual estágio do ciclo de vida o produto está. O ambiente competitivo e as estratégias de marketing que deveriam ser usadas ordinariamente dependem do estágio particular do ciclo de vida. Cada estágio é detalhado a seguir.

- 1. Introdução:** durante o estágio de introdução, às vezes chamado de estágio pioneiro, um produto é lançado no mercado num programa de marketing de escala total. Ele passou pelo desenvolvimento de produto, inclusive pela seleção da idéia, protótipo e pelos testes de mercado. O produto inteiro pode ser novo como um substitutivo para gordura em comidas preparadas. Ou pode ser bem conhecido, mas ter uma característica nova significativa que, com efeito, cria uma categoria de produto novo: o carro elétrico é um exemplo. A introdução é o estágio mais arriscado e caro, porque os dólares substanciais devem ser gastos não somente para desenvolver o produto, mas também para procurar aceitação do consumidor em relação à oferta. A maioria dos produtos novos não é aceita por um número suficiente de consumidores e fracassa nesse estágio.
- 2. Crescimento:** no estágio de crescimento, ou estágio de aceitação do mercado, as vendas e o lucro aumentam freqüentemente numa taxa rápida. Os

concorrentes entram no mercado sempre em grande número se a possibilidade de lucro for atraente. Como resultado da concorrência, os lucros começam a declinar perto do fim do estágio de crescimento. Assim como parte dos esforços das organizações para construir vendas e, por sua vez, parcela de mercado, os preços costumam declinar gradualmente durante esse estágio.

3. **Maturidade:** durante a primeira parte do estágio de maturidade, as vendas continuam a aumentar, mas numa taxa decrescente. Quando as vendas nivelam, os lucros dos produtores e intermediários declinam. A razão primária é a intensa concorrência no preço. Procurando se diferenciar, algumas organizações estendem suas linhas de produtos com novos modelos, outras lançam uma versão “nova e melhorada” da sua marca primária. Durante esse estágio, a pressão é maior naquelas marcas que seguem as marcas #1 e #2. Durante a última parte desse estágio, os produtores marginais, aqueles com altos custos ou com nenhuma vantagem diferencial, caem fora do mercado. Eles fazem isso por não terem clientes e/ou lucros suficientes.
4. **Declínio:** para a maioria dos produtos, um estágio de declínio, como medido pelo volume de vendas para a categoria total, é inevitável por uma das seguintes razões:
 - a. Um produto melhor ou menos caro é desenvolvido para preencher a mesma necessidade.
 - b. A necessidade por um produto desaparece, freqüentemente por causa do desenvolvimento de outro produto. Por exemplo, o apelo por suco de laranja congelado praticamente eliminou o mercado de espremedores de laranja domésticos, elétricos ou mecânicos.

Ao verem pouca oportunidade para vendas ou lucros revitalizados, a maioria dos concorrentes abandona o mercado durante esse estágio. Entretanto, poucas organizações conseguem desenvolver um pequeno nicho de mercado e permanecer com um sucesso moderado no estágio de declínio. Alguns fabricantes de fogões à lenha conseguiram fazer isso.

Em algum ponto da vida da maioria dos produtos e serviços, pode tornar-se claro que não existe mais o longo prazo para eles. Isso pode ocorrer em função de grandes mudanças nas exigências dos clientes, que o projeto do produto atual não pode acompanhar, ou pode ser devido a mudanças tecnológicas que tornem o produto obsoleto. Nessas circunstâncias, uma estratégia de colheita (ou de “ordenha”) pode ser adotada para obter o máximo de retorno do produto, antes de sua morte ou retirada do mercado.

*O padrão de resposta deve estar fundamentado nas bibliografias exigidas pelo Edital, para evitar problemas o professor deverá citar o capítulo/página do livro utilizado.

Membros da Banca:

Avaliador 1 (nome e assinatura)
assinatura)

Avaliador 2 (nome e

Avaliador 3 (nome e assinatura)
(nome e assinatura)

Presidente da Banca

PROCESSO SELETIVO – 04/2024

Área de Conhecimento: Engenharia Organizacional

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 5:_____

gem sintética, global e universal da empresa, inaugurando uma abordagem anatômica e estrutural que rapidamente suplantou a abordagem analítica e concreta de *Taylor*.

A Obra de Fayol

Henri Fayol (1841-1925), o fundador da *Teoria Clássica*, nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris, vivendo as consequências da Revolução Industrial e, mais tarde, da Primeira Guerra Mundial. Formou-se em engenharia de minas e entrou para uma empresa metalúrgica e carbonífera onde fez sua carreira. *Fayol* expôs sua *Teoria de Administração* no livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em 1916.¹ Seu trabalho, antes da tradução para o inglês, foi divulgado por *Urwick* e *Gulick*,² dois autores clássicos.

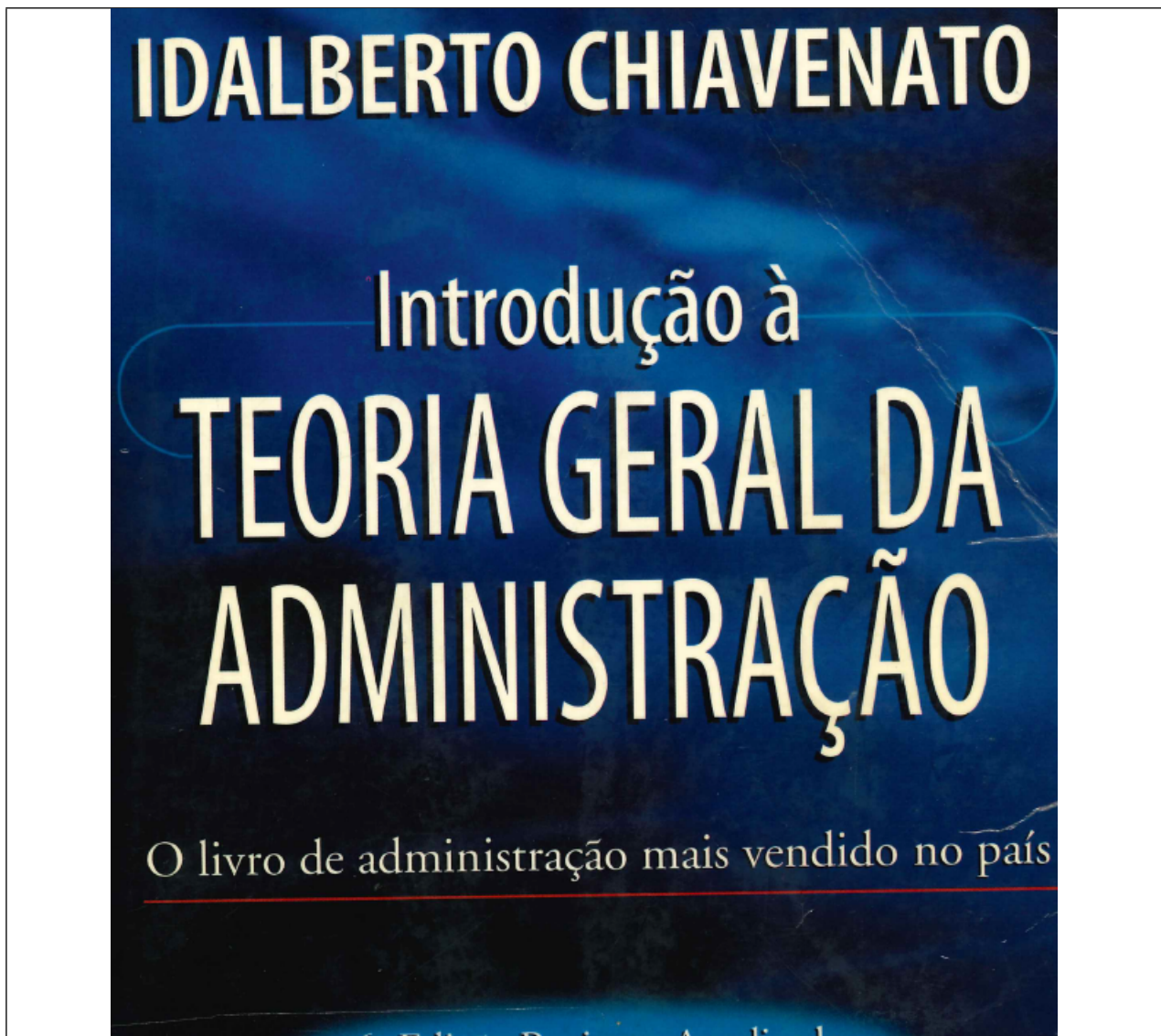
1. As Funções Básicas da Empresa

Fayol salienta que toda empresa apresenta seis funções, a saber:³

1. *Funções técnicas*, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. *Funções comerciais*, relacionadas com a compra, venda e permutação.
3. *Funções financeiras*, relacionadas com a procura e gerência de capitais.
4. *Funções de segurança*, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. *Funções contábeis*, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. *Funções administrativas*, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Alega *Fayol* que “nenhuma das cinco *funções* essenciais precedentes tem o encargo de formular o programa de ação geral da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos. Essas atribuições constituem outra *função*, designada pelo nome de *Administração*”.⁴

A visão de *Fayol* sobre as funções básicas da empresa está ultrapassada. Hoje, as funções recebem o nome de áreas da administração: as funções administrativas recebem o nome de área de administração geral; as funções técnicas recebem o nome de área de produção, manufatura ou operações; as funções comerciais, de área de vendas/marketing. As funções de segurança passaram para um nível mais baixo. E, finalmente, surgiu a área de recursos humanos ou gestão de pessoas.



*O padrão de resposta deve estar fundamentado nas bibliografias exigidas pelo Edital, para evitar problemas o professor deverá citar o capítulo/página do livro utilizado.

Membros da Banca:

Avaliador 1 (nome e assinatura)
assinatura)

Avaliador 2 (nome e

Avaliador 3 (nome e assinatura)
(nome e assinatura)

Presidente da Banca