

PROCESSO SELETIVO – 04/2023

Área de Conhecimento: Teorias da Administração

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 01: Os autores Andrade e Amboni (2018) apresentam no capítulo 7 (páginas 95 a 100), do livro Teoria Geral da Administração, **as ideias centrais de Mary Parket Follet e Chester Barnard** que fundamentam as Teorias Transitivas da Administração? Quais são? Explique cada uma delas.

- **Ideias de Mary Parker Follet**

- Uma empresa não é simplesmente uma unidade econômica e, sim, uma instituição social, sendo parte significativa da sociedade. A autora situava as funções da empresa e seu gerenciamento dentro da estrutura social como um todo.
- Conflito é fato da vida (organizacional) e deve ser visto como a legítima expressão das diferenças. Sem conflito, sem diferenças não há progresso.
- A administração deve buscar a integração por meio da participação na tomada de decisão
- O conceito tradicional de liderança foi alterado, ou seja, a ênfase deve ser dada aos fatos e não as pessoas. Incentivou os contatos diretos nas relações interpessoais entre o superior e o subordinado, modificando o princípio da coordenação da escola clássica. A coordenação pode ser obtida por meio do relacionamento vertical e horizontal das pessoas que compõem a estrutura organizacional.
- O modelo tradicional de poder “poder sobre” foi substituído para o modelo alternativo “poder com”.
- As ideias de Follet anteciparam em mais de meio século a gestão participativa, os círculos de controle de qualidade, as estruturas organizacionais horizontais, as noções de equipe, as soluções adaptativas às situações.

- **Ideias de Chester Barnard**

- A visão de organização como sistema cooperativo, enfatizando as funções de um executivo, ou seja, manter o sistema de esforços cooperativos, dando propósito organizacional e na convergência dos interesses individuais e organizacionais. A necessidade de cooperação leva à formação de grupos sociais.
- A concepção de que não são apenas os incentivos econômicos que movem o homem ao trabalho.
- Estrutura formal x informal. Não há estrutura formal sem a informal correspondente.
- O conceito de autoridade envolve aspectos objetivos e subjetivos. O objetivo ocorre quando o subordinado aceita ou não a comunicação como uma ordem. O subjetivo ocorre quando o subordinado aceita a comunicação como uma ordem em decorrência do seu conteúdo. A autoridade repousa na aceitação e no consentimento dos indivíduos. Barnard criou o conceito de zona de indiferença, que significa a disposição do empregado para aceitar ordens porque, em sua percepção os benefícios superam os desconfortos. Desse modo, o executivo deve procurar ampliar a zona de indiferença, oferecendo incentivos para que os trabalhadores se sintam motivados a cooperar.

*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 - Giselle Meira Kersten

Avaliador 2 - Octavio René Lebarbenchon Neto

Avaliador 3 - Prof. Nério Amboni

Prof. Nério Amboni
Presidente da Banca (nome e assinatura)

PROCESSO SELETIVO – 04/2023

Área de Conhecimento: Teorias da Administração

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 2: Os autores Andrade e Amboni (2018) apresentam no capítulo 15 (páginas 193 a 205), do livro Teoria Geral da Administração, **as contribuições de Lawrence Lorsch, Alfred Chandler e Joan Woodward** para o estudo das organizações. Quais são as contribuições de cada autor? Explique cada uma delas.

Contribuições de cada autor:

- Os estudos e pesquisas de **Alfred Chandler Jr.** Evidenciou que as estruturas das empresas pesquisadas foram necessariamente adaptadas e ajustadas às suas estratégias. As empresas só mudam de estratégia quando obrigadas pelas pressões competitivas (alterações na demanda, por exemplo); e de que, para que a empresa obtenha sucesso, mudanças na sua estratégia devem ser seguidas por mudanças na sua estrutura. Em resumo, diferentes ambientes levam as organizações a adotar novas estratégias e estas, exigem diferente estruturas organizacionais.

- Os autores **Lawrence Lorsch** chegaram à conclusão de que as organizações precisam ser ajustadas ao sistema das condições ambientais. Os aspectos universais devem ser substituídos pelas normas de acordo entre organização **ambiente e tecnologia**. Os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são: a **diferenciação e a integração**. A **diferenciação** refere-se aos setores ou departamentos criados pela empresa para um melhor controle e gerenciamento de suas atividades. A **integração** refere-se a necessidade de que as decisões dos departamentos sejam integradas e complementares aos outros departamentos para o alcance dos objetivos da empresa como um todo.

- A pesquisa de **Woodward** demonstrou de forma geral que a **tecnologia adotada** pela empresa é que **determina a sua estrutura e seu comportamento organizacional**, ou seja, as principais conclusões foram: a) quanto mais complexa a tecnologia – da produção em unidades à produção em processo –, maior o número de chefes e de níveis de administração, ou seja, as tecnologias complexas levam a estruturas organizacionais altas e exigem maior supervisão e coordenação; b) quanto maior a complexidade tecnológica da empresa, maior a complexidade do trabalho administrativo. O maior número de chefes nas empresas tecnologicamente complexas exige serviços de apoio – para fazer o trabalho de escritório adicional, por exemplo, ou para fazer o trabalho não relacionado com a produção, como a administração de pessoal; c) as empresas bem-sucedidas eram as que tinham estrutura apropriada em nível de tecnologia. Para as empresas de produção em massa, a estrutura apropriada estava de acordo com os princípios clássicos de administração.

*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 - Giselle Meira Kersten

Avaliador 2 - Octavio René Lebarbenchon Neto

Avaliador 3 - Prof. Nério Amboni

Prof. Nério Amboni
Presidente da Banca (nome e assinatura)

PROCESSO SELETIVO – 04/2023

Área de Conhecimento: Teorias da Administração

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 03: O processo de organizar, de forma geral, passa por cinco fases, segundo Stoner e Fremann citado no capítulo 4 (páginas 100 a 101) do livro Estratégias de Gestão dos autores Andrade e Amboni (2010). Quais são? Explique cada uma delas.

As cinco fases são:

- **Definição dos objetivos:** definir qual o principal objetivo da organização, o que se pretende fazer, ou seja, qual a sua missão em termos organizacionais;
- **Elenco das atividades com sua respectiva divisão do trabalho:** processo por meio do qual uma atividade é fracionada em partes ou unidades, cada uma delas atribuída a uma pessoa ou grupo de pessoas;
- **Definição de responsabilidades:** obrigações ou deveres das pessoas na realização de tarefas ou atividades;
- **Definição dos níveis de autoridade:** depois de dividir o trabalho, é preciso atribuir a autoridade a pessoas ou a unidades funcionais, seguindo a hierarquia e amplitude de controle;
- **Desenho da estrutura organizacional:** todas as decisões sobre divisão do trabalho, responsabilidades e autoridade resumem-se na estrutura organizacional. O desenho da estrutura organizacional mostra a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos. A estrutura organizacional é representada por um gráfico denominado organograma.

*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 - Giselle Meira Kersten

Avaliador 2 - Octavio René Lebarbenchon Neto

Avaliador 3 - Prof. Nério Amboni

Prof. Nério Amboni
Presidente da Banca (nome e assinatura)

PROCESSO SELETIVO – 04/2023

Área de Conhecimento: Teorias da Administração

PROVA ESCRITA – PADRÃO DE RESPOSTA

QUESTÃO 4: Os autores Andrade e Amboni (2018) apresentam no capítulo 12 (páginas 156 a 159) do livro Teoria Geral da Administração, as características que fundamentam as tipologias organizacionais de Etzioni e de Blau e Scott. Quais são? Explique cada uma delas.

Tipologia de Etzioni

Etzioni criou um esquema de classificação para organizações com base na natureza do **comportamento da sujeição**. De acordo com o autor, sujeição é o elemento principal do relacionamento entre os que têm poder e aqueles sobre os quais o poder é exercido. A sujeição demonstra a relação em que um ator se comporta de acordo com uma diretiva suportada pelo poder de outro ator e para a orientação do ator subordinado ao poder aplicado. Em todas as organizações, os membros estão sujeitos às ordens daqueles que se encontram em escalões superiores na hierarquia de autoridade. Os membros dos níveis mais altos podem exercer autoridade sobre os subordinados por meio de **força ou coerção, recompensa ou remuneração, ou meios normativos**.

Organizações coercitivas: o poder é imposto pela força física ou por controles baseados em prêmios ou punições. O envolvimento dos participantes tende a ser “alienativo” em relação aos objetivos da organização. **Organizações utilitárias:** o poder baseia-se no controle dos incentivos econômicos. Utilizam a remuneração como base principal de controle. Os participantes de nível inferior contribuem para a organização com um envolvimento tipicamente “calculativo”, baseado quase exclusivamente nos benefícios que esperam obter. O comércio e as corporações trabalhistas estão incluídos nesta classificação. **Organizações normativas:** o poder baseia-se em um consenso sobre objetivos e métodos de organização. Utilizam o controle moral como a força principal de influência sobre os participantes. Os participantes têm um alto envolvimento “moral” e motivacional.

Tipologia de Blau e Scott

Blau e Scott apresentam uma tipologia das organizações com base no beneficiário, ou seja, em quem se beneficia com a organização. Para os autores, há quatro categorias de participantes que podem se beneficiar com uma organização formal:

- os próprios membros da organização;
- os proprietários ou dirigentes da organização;
- os clientes da organização;
- o público em geral.

Em função dessas quatro categorias de beneficiários principais que a organização visa atender, existem quatro tipos básicos de organização: **Associação de benefícios mútuos** - Os beneficiários principais são os próprios membros da organização. Pode-se citar, como exemplos, as associações profissionais, as cooperativas e os sindicatos; **Organizações de interesses comerciais** - Os beneficiários principais são os proprietários ou acionistas da organização. Pode-se citar, como exemplo, a maior parte das empresas privadas; **Organizações de serviços** - Os beneficiários principais são os clientes, como acontece em hospitais, universidades, escolas, organizações religiosas e agências sociais; **Organizações de Estado** - Os beneficiários principais são representados pelo público em geral, como acontece com os correios, por exemplo.

*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 - Giselle Meira Kersten

Avaliador 2 - Octavio René Lebarbenchon Neto

Avaliador 3 - Prof. Nério Amboni

Prof. Nério Amboni
Presidente da Banca (nome e assinatura)