

## Administração

**Questão 01** - A partir da Teoria da Contingência, a variável tecnologia assume um importante papel na teoria administrativa. Esta abordagem propõe uma tipologia que identifica três tipos de tecnologias, de acordo com seu arranjo dentro da organização: tecnologia de elos em seqüência, mediadora e intensiva. Assinale a opção **INCORRETA** com relação à utilização de cada um desses tipos.

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | A companhia telefônica liga aqueles que querem chamar com os que querem ser chamados e, por isto, demanda uma tecnologia mediadora.                              | Resposta Errada   |
| 2    | Uma linha de montagem de produção em massa demanda uma tecnologia de seqüência de elos encadeados e interdependentes.  | Resposta Errada   |
| 3    | Uma agência de propaganda vende tempo e espaço, ligando os veículos às demais organizações e, por isto, demanda uma tecnologia mediadora.                        | Resposta Errada   |
| 4    | Um hospital representa a focalização de uma ampla variedade de habilidades e especializações sobre um único cliente e, por isto, exige uma tecnologia intensiva. | Resposta Errada   |
| 5    | Um banco comercial liga os depositantes com aqueles que tomam emprestado e, por isto, demanda uma tecnologia intensiva.  | Resposta Correta  |

### Esclarecimento:

A opção **INCORRETA** com relação à utilização de cada um dos tipos de tecnologia é a alternativa 5, pois um banco comercial liga depositantes com aqueles que tomam emprestado e por isto, demanda uma tecnologia mediadora, do mesmo modo que a companhia telefônica da alternativa 1 e a agência de propagandas da alternativa 3 que são respostas CORRETAS. Também estão corretas as alternativas 2 e 4, pois uma linha de montagem demanda uma tecnologia de elos encadeados (monta o chassi, depois o motor, depois os bancos, etc.) e um hospital emprega várias especializações sobre um único cliente, que exige uma tecnologia intensiva.

**Questão 02** - A tomada de decisões é o núcleo da responsabilidade administrativa. Quanto à forma, existem dois tipos de decisão: as decisões programáveis (de acordo com métodos e técnicas estabelecidos) e as decisões não programáveis (que constituem novidades e tendem a ser tomadas dentro de regras improvisadas). Com base nesta classificação, assinale o único exemplo **INCORRETO** de um dos tipos de decisão.

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | Programável - Elaboração de calendário escolar dos cursos de graduação de uma universidade.                     | Resposta Errada   |
| 2    | Programável - Contratação de mão-de-obra extra para vendas natalinas.   | Resposta Errada   |
| 3    | Não programável - Resposta às queixas dos consumidores sobre os produtos/serviços da empresa.                   | Resposta Errada   |
| 4    | Não programável - Demissão de funcionário devido a problemas recentes de maus desempenhos.                      | Resposta Errada   |
| 5    | Não programável - Financiamento de linha vital de pesquisa que acabe introduzindo um produto novo e importante. | Resposta Correta  |

**Esclarecimento:**

As alternativas 1, 2, 3 e 4 estão corretas, pois elaborar calendário é uma decisão PROGRAMÁVEL, contratar mão-de-obra para vendas natalinas é PROGRAMÁVEL, respostas à queixas é uma decisão NÃO PROGRAMÁVEL, MAS FINANCIAMENTO DE LINHA VITAL DE PESQUISA É UMA DECISÃO PROGRAMÁVEL.

**Questão 03** - Sobre as vantagens e desvantagens da centralização e da descentralização organizacionais, podemos afirmar corretamente que numa empresa descentralizada:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | a eliminação dos esforços duplicados reduz os custos operacionais, embora as linhas de comunicação mais distantes provoquem demoras prolongadas.  | Resposta Errada   |
| 2    | as decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores, mas pode ocorrer falta de informação e de coordenação entre os departamentos. | Resposta Correta  |
| 3    | o maior envolvimento na tomada de decisão entre os administradores médios aumenta as taxas de rotatividade e absenteísmo.                         | Resposta Errada   |
| 4    | os tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação e, portanto, prescindem de melhor treinamento.                            | Resposta Errada   |
| 5    | os administradores nos níveis mais baixos em geral se sentem frustrados porque estão fora do processo decisório.                                  | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

O conceito de centralização é relativo: uma organização nunca é completamente centralizada ou descentralizada. Poucas organizações poderiam funcionar de forma eficaz se todas as decisões fossem tomadas por apenas um pequeno grupo de administradores. O mesmo também aconteceria se todas as decisões fossem delegadas para os níveis mais baixos. Por isso, as organizações são relativamente centralizadas ou descentralizadas.

| FATORES PARA MAIS CENTRALIZAÇÃO   | FATORES PARA MAIS DESCENTRALIZAÇÃO   |
|---|--|
| Ambiente é mais estável.  | O ambiente é complexo e imprevisível.  |
| Administradores de níveis mais baixos despreparados e inexperientes na tomada de decisões.          | Administradores de níveis mais baixos suficientemente capazes e experientes na tomada de decisões.           |
| Administradores de níveis mais baixos não querem, não gostam de influenciar as decisões.            | Administradores de níveis mais baixos querem e gostam de influenciar as decisões.                            |
| As decisões são muito importantes.  | As decisões são relativamente pouco importantes.   |
| A organização está enfrentando crise ou risco de falência.  | A cultura organizacional é mais aberta com relação aos administradores influenciarem a tomada de decisão.    |
| A empresa é grande.   | A empresa é geograficamente dispersa.  |
| A implementação eficaz da estratégia depende da maior concentração de poder nas mãos dos diretores. | A implementação eficaz da estratégia depende de os administradores se envolverem mais na tomada de decisões. |

**Vantagens e desvantagens da CENTRALIZAÇÃO:**

| Vantagens   | Desvantagens  |
|---|---|
| Decisores com visão global da empresa                     | Decisões tomadas longe dos fatos  |
| Decisores melhor preparados                               | Decisores não conhecem as pessoas envolvidas na decisão                           |
| Decisões consistentes com os objetivos globais            | O respeito à cadeia escalar causa demora  |
| Evita esforço duplicado ou retrabalho de vários decisores | Decisões passam por diversos intermediários com distorções e erros de comunicação |

**Vantagens e desvantagens da DESCENTRALIZAÇÃO:**

| Vantagens   | Desvantagens  |
|---|---|
| Decisões tomadas rapidamente pelo próprio executor da ação                        | Dificuldade de coordenação entre departamentos                                    |
| Decisores conhecem melhor a situação  | Defesa de objetivos e metas pessoais ou departamentais ao invés dos empresariais. |
| A participação nas decisões eleva a motivação e o moral                           | Variabilidade de procedimentos nos diversos departamentos                         |
| Proporciona oportunidade de treinamento de administradores de níveis mais baixos. | Exigência de melhor seleção e maior preparo de administradores                    |

A única alternativa que representa uma **vantagem da centralização** é a "2" - as decisões serão tomadas mais rapidamente pelos próprios executores, que, em geral, têm mais informação sobre a situação. Todas as outras alternativas representam **vantagens da descentralização**. Confira!

Numa empresa descentralizada não há (1) demoras prolongadas porque a decisão é tomada no local onde ocorre a situação a ser resolvida.

**Neste caso, a alternativa correta** - (2) as decisões são tomadas pelos próprios executores. Como cada qual age por sua própria iniciativa, pode haver falta de informação e de coordenação.

O (3) maior envolvimento dos administradores tende a **aumentar sua motivação** e reduzir taxas de rotatividade e de absenteísmo. Os decisores estão próximos aos fatos, o que lhes permite acesso às informações, (4) **mas precisam de treinamento**. Sentem-se motivados (5) por estarem por dentro do processo decisório.

**Questão 04** - Assinale a opção em que **NÃO** se consubstancia uma forma através da qual a ética nos negócios pode ajudar a tomada de decisão nas organizações.

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | Planejar o processo de reflexão ética de modo que as pessoas possam usá-lo para suas próprias sugestões. | Resposta          |

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|   |  | Errada           |
| 2 | Ligar noções éticas, tais como direitos e justiça, à administração de sistemas de poder para que as pessoas possam administrar esses sistemas de forma apropriada.                             | Resposta Errada  |
| 3 | Mostrar como analisar e avaliar os diferentes componentes do processo de tomada de decisão para que as pessoas tenham tantos recursos disponíveis quanto possível.                             | Resposta Errada  |
| 4 | Oferecer um manual para que os indivíduos possam notificar a administração sempre que observarem um trabalhador violando quaisquer dos aspectos previstos no "código de ética" organizacional. | Resposta Errada  |
| 5 | Oferecer métodos de desenvolver um clima organizacional no qual a reflexão ética possa ser praticada e melhorada.  | Resposta Correta |

**Esclarecimento:**

A ética permite a reflexão sobre noções como direitos, justiça, permitindo fazer avaliações sobre o bem e o mal, comportamento correto e incorreto, mas não oferece **método de intervenção** no clima organizacional.

**Questão 05** - Entre as críticas feitas à Teoria das Relações Humanas, **NÃO** podemos apontar:

| tem | texto   | valor da resposta |
|-----|---|-------------------|
| 1   | extremo racionalismo e pragmatismo na concepção da administração. | Resposta Correta  |
| 2   | Concepção ingênua e romântica do operário.                        | Resposta Errada   |
| 3   | limitação do campo experimental.                                  | Resposta Errada   |
| 4   | parcialidade das conclusões e ênfase nos grupos informais.        | Resposta Errada   |
| 5   | inadequada visualização dos problemas das relações industriais.   | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

A preocupação do psicólogo industrial Elton Mayo estava longe de ter o extremo racionalismo e pragmatismo empregado pelo engenheiro Frederick Taylor em sua concepção da administração. A teoria de RH se caracterizou muito mais pela concepção ingênua e romântica do empregado feliz que gostava do trabalho, pela limitação das experiências à fábrica, pela parcialidade das conclusões aplicadas somente à organização informal, e pela colocação da causa dos problemas industriais a questões de ordem psicológica dos empregados.

**Questão 06** - As opções a seguir apresentam afirmações a respeito de aspectos gerais da estratégia, estrutura e desempenho de uma organização. Assinale a única verdadeira.

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | O ambiente de uma empresa é tudo aquilo que pode ser controlado.          | Resposta Errada   |
| 2    | O desempenho de uma empresa independe de sua estratégia.                  | Resposta Errada   |
| 3    | A estratégia de uma empresa depende principalmente da sua estrutura.      | Resposta Errada   |
| 4    | A integração empresarial depende apenas da estrutura organizacional.      | Resposta Errada   |
| 5    | Na integração horizontal, procuram-se produtos e serviços complementares. | Resposta Correta  |

**Esclarecimento:**

As primeiras alternativas estão erradas porque o ambiente de uma empresa não pode ser controlado; o desempenho de uma empresa depende em grande parte de sua estratégia; a estratégia depende do ambiente em que atua, e da estratégia decorre a estrutura; a integração empresarial não depende apenas da estrutura, mas também de fatores como ambiente e tecnologia. Mas é verdade que na integração horizontal, procuram-se produtos e serviços que se complementem e possam ser agrupados nas mesmas áreas, divisões ou departamentos.

**Questão 07** - Quando analisamos a evolução da história das empresas e, sobretudo, a história da sua administração, em geral, encontramos seis fases: a artesanal, a da transição do artesanato à industrialização, a do desenvolvimento industrial, a do gigantismo industrial, a moderna e a da incerteza. Esta última, que se iniciou na década de oitenta, marcada pela revolução do computador, exige que o gerente:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | seja um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais. | Resposta Errada   |
| 2    | seja eficaz na sua especialidade e em sua capacidade de comandar e coordenar tarefas.                                       | Resposta Errada   |
| 3    | pense na realidade administrativa como algo racional, controlável e passível de ser uniformizado.                           | Resposta          |

|   |  |                  |
|---|--|------------------|
|   |  | Errada           |
| 4 | compreenda que as organizações são diferentes e estão inseridas em ambientes complexos e heterogêneos em ritmo de mudança acelerada. | Resposta Correta |
| 5 | supervisione rotinas e lide com tecnologias específicas, ao mesmo tempo que adote ações de curto prazo na busca de recursos.         | Resposta Errada  |

**Esclarecimento:**

Na era da incerteza se valoriza a flexibilidade e a capacidade de adaptação; em detrimento da decisão racional e sistemática, da eficácia na especialidade, e da valorização de rotinas e repetições. Por isso o administrador deve estar preparado para a mudança acelerada em ambientes turbulentos, complexos e heterogêneos. Segundo a metodologia de Schein, a cultura de uma organização pode ser aprendida em três níveis: (1º) dos artefatos visíveis, (2º) dos valores que governam o comportamento das pessoas e (3º) dos pressupostos básicos e inconscientes.

**Questão 08** - Sobre a dificuldade de gerenciamento da cultura organizacional, podemos afirmar que:

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | é mais elevada no primeiro nível porque, embora esses artefatos sejam fáceis de encontrar, nem sempre são decifráveis ou de fácil interpretação. | Resposta Errada   |
| 2    | é mais elevada no segundo nível porque são necessários processos de análise e entrevistas para identificar os valores manifestos da cultura.     | Resposta Errada   |
| 3    | é mais elevada no terceiro nível, pois tais pressupostos são internalizados no inconsciente dos membros da organização.                          | Resposta Correta  |
| 4    | o grau de dificuldade para o gerenciamento da cultura organizacional é o mesmo nos três níveis.  | Resposta Errada   |
| 5    | a cultura organizacional não pode ser gerenciada em nenhum destes níveis.  | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Segundo Schein, a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis. No nível mais superficial estão as coisas que podem ser diretamente observadas, mas nem sempre são de fácil interpretação, são os "artefatos visíveis". Em um nível mais sutil estão os "valores" que governam o comportamento humano. No nível mais profundo estão os "pressupostos básicos" da cultura.

Os "artefatos" incluem os fenômenos que pode ser vistos, ouvidos e sentidos no encontro com uma cultura diferente, como, a arquitetura do ambiente físico, a disposição do escritório, maneiras de vestir e de se dirigir aos outros do gerente.

Os "valores" são concepções sobre como as coisas devem ser, o que é certo ou errado. Estes valores costumam ser promulgados por profetas, fundadores ou líderes como solução em momentos críticos do funcionamento do grupo.

Os "pressupostos básicos" são valores que foram internalizados como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir sobre as coisas, após funcionarem repetidamente para a solução dos problemas do grupo.

Estes pressupostos básicos não são mais confrontados nem debatidos. Representam o que é "natural", em vez de uma das possíveis alternativas. Eles funcionam como um fator de estabilidade da cultura. Tentativas de modificá-los tende a desestabilizar o mundo cognitivo e interpessoal, liberando grande ansiedade. As pessoas tendem a evitar a ansiedade e criar mecanismos de defesa. Por isso é o mais difícil de ser modificado – Alternativa 3.

**Questão 08** - O fluxo direcional das mensagens e informações dentro de uma estrutura organizacional pode ser classificado em comunicações descendentes (aqueles que fluem de cima para baixo), ascendentes (aqueles que fluem de baixo para cima), e laterais (as que fluem no sentido horizontal).

Qual dos exemplos listados abaixo corresponde a uma comunicação ascendente?

| item | texto                      | valor da resposta |
|------|----------------------------|-------------------|
| 1    | Políticas e procedimentos. | Resposta Errada   |

|   |   |                  |
|---|---|------------------|
| 2 | Reclamações e sugestões.                      | Resposta Correta |
| 3 | Grupos de trabalho.                           | Resposta Errada  |
| 4 | Regulamentos e manuais.                       | Resposta Errada  |
| 5 | Intercâmbio de informação interdepartamental. | Resposta Errada  |

**Esclarecimento:**

A informação para o nível superior é freqüentemente destinada à tomada de decisão. Os subordinados informam sobre problemas e andamento do trabalho aos superiores, de modo que eles possam decidir o que fazer. São, portanto, compostas por **reclamações, sugestões, pesquisas, relatórios e solicitações**. A alternativa 1, políticas e procedimentos, corresponde à comunicação descendente. A alternativa 3 não se refere especificamente à comunicação. A alternativa 4, regulamentos e manuais também são comunicações descendentes, e a 5, intercâmbio de informações interdepartamentais, é um exemplo de comunicação horizontal.

**Questão 09** - Assinale a afirmativa que **NÃO** se refere a um fator ambiental que tem acentuado as preocupações com a prática participativa na gerência no mundo contemporâneo.

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | A introdução da participação está primordialmente vinculada ao aumento da eficiência e da produtividade: se os trabalhadores participam nos lucros, têm interesse em aumentar este lucro.  | Resposta Correta  |
| 2    | A democratização das relações sociais ocasiona formas de organização de instituições sociais, que, por sua vez, irão suscitar pressões para democratizar a organização econômica e a produção de bens e serviços.  | Resposta Errada   |
| 3    | A velocidade e a intensidade com que as mudanças ambientais atingem a organização do trabalho, hoje em dia, desatualizam rapidamente as estruturas estabelecidas, os processos de tomada de decisão e o impacto dessas decisões no ambiente socioeconômico em que a organização opera. | Resposta Errada   |
| 4    | O desenvolvimento alcançado pelos meios de comunicação coloca ao alcance de parcelas consideráveis da população economicamente ativa condições de participação e expressão de direitos alcançados por grupos similares.  | Resposta Errada   |
| 5    | O aumento do nível educacional e cultural determina grande elevação das aspirações profissionais e faz crescer o hiato entre o que o indivíduo conhece e aquilo que faz ou deseja fazer, criando novas   | Resposta Errada   |

demandas na organização do trabalho.

#### Esclarecimento:

A alternativa “1” refere-se à **“participação dos trabalhadores”**, que é um fator interno à organização, por isso é a alternativa INCORRETA solicitada. As alternativas 2, 3, 4 e 5 referem-se à democratização das relações sociais, mudanças ambientais, desenvolvimento dos meios de comunicação, e aumento do nível educacional que são todos **fatores externos à organização**.

**Questão 10** - Analise os fatores condicionantes do Desenho Organizacional acima e identifique aquele cujo enfoque parte simultaneamente da análise e mapeamento ambiental (avaliação externa) e das decisões tomadas.



| item | texto               | valor da resposta |
|------|---------------------|-------------------|
| 1    | Objetivos.          | Resposta Errada   |
| 2    | Estratégia.         | Resposta Correta  |
| 3    | Tecnologia.         | Resposta Errada   |
| 4    | Ambiente Geral.     | Resposta Errada   |
| 5    | Ambiente de Tarefa. | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

O fator que condiciona o desenho organizacional a partir da análise ambiental e das decisões tomadas é a estratégia – alternativa 2. As outras alternativas não partem obrigatoriamente de uma análise externa como os Objetivos que podem ser definidos internamente e a tecnologia; os ambientes geral e de tarefa não dependem das decisões tomadas, são dados ambientais que existem independentemente de decisões internas.

**Questão 11** - Segundo Paulo Roberto Motta, "as organizações inovadoras possuem maior flexibilidade na sua estrutura: as fronteiras administrativas e as divisões internas são mais ambíguas e fluidas, permitindo a livre circulação de idéias e encorajando iniciativas individuais; constroem uma nova cultura em que a unidade e a diversidade convivem simultaneamente como forças de agregação." (Fonte: Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar)

Assim, pode-se afirmar que as organizações que buscam estruturas organizacionais flexíveis devem ser:

| item | texto                        | valor da resposta |
|------|------------------------------|-------------------|
| 1    | atomizadas e holográficas.   | Resposta Correta  |
| 2    | burocráticas e mecanicistas. | Resposta Errada   |
| 3    | mecanicistas e atomizadas.   | Resposta Errada   |
| 4    | tayloristas e holográficas.  | Resposta Errada   |
| 5    | tayloristas e burocráticas.  | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Podemos acertar por eliminação porque as organizações que buscam estruturas organizacionais flexíveis não podem ser (2) burocráticas, (3) mecanicistas nem (4 e 5) tayloristas. Logo somente a resposta (1) - atomizadas e holográficas - pode estar correta. As organizações atomizadas e holográficas têm uma representação gráfica diferente do organograma clássico, assemelhando-se muito mais a um holograma.

O holograma é uma placa que contem a representação fotográfica em três dimensões, obtida através do raio laser. A holografia guarda todas as informações do todo em cada uma de suas partes. Uma das características do holograma é que qualquer uma de suas partes pode ser usada para se reconstruir o todo.

A organização holográfica, por ser descentralizada e atomizada, possui em cada um de seus setores uma autonomia que tenta reproduzir, em grande parte, o todo organizacional. A organização se torna um conjunto de pequenas organizações, administradas com o máximo de interdependência. A conexão entre as partes se passa por um intenso sistema de comunicação, em que todas as informações são distribuídas por todos os setores. Cada uma das partes tem a visão do todo e cada setor sabe bem o que se passa nos outros.

Antes de ser uma alternativa de modelagem ou estruturação, a forma holográfica significa uma nova maneira gerencial de pensar. Como idéia, reflete a tendência contemporânea de valorizar fatores que criam maior flexibilidade estrutural e maior eficiência na ação organizacional. Como perspectiva gerencial, ensina dirigentes e demais participantes do processo organizacional a desafiar a estrutura existente e a buscar novas formas de adaptação às condições ambientais.

**Questão 12** - Segundo o economista John Kenneth Galbraith, após a Primeira Guerra Mundial teve início a era da incerteza, que, por suas características, impõe ao administrador o desafio de:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | elaborar sistemas de recompensas que satisfaçam a hierarquia, a autoridade, a unidade de comando, a eficiência e a departamentalização. | Resposta Errada   |
| 2    | equalizar o poder dentro das organizações, reduzindo a diferença de poder e status entre supervisores e subordinados.                   | Resposta Errada   |
| 3    | gerir um ambiente de turbulência e instabilidade, cheio de mudanças e transformações.   | Resposta Correta  |
| 4    | introduzir nas organizações o princípio da unidade de comando e da cadeia escalar.  | Resposta          |

|   |  | Errada          |
|---|--|-----------------|
| 5 | selecionar e escolher os membros das organizações com base exclusivamente na competência técnica e na qualificação profissional. | Resposta Errada |

**Esclarecimento:**

Para John Kenneth Galbraith, a era da incerteza caracteriza-se pelo fato de que no século XIX os capitalistas tinham plena certeza do êxito do capitalismo, os socialistas, do socialismo, os imperialistas, do colonialismo, e os dirigentes políticos sabiam que era seu dever dirigir. Muito pouco dessa certeza ainda existe hoje. Dada a desalentadora complexidade dos problemas enfrentados atualmente pela humanidade, sem dúvida alguma seria estranho se ainda existisse. Por isso a alternativa correta é (3) - Gerir um ambiente de turbulência e instabilidade, cheio de mudanças e transformações. As outras alternativas não atendem ao desafio da mudança e propõem medidas tradicionais como (1) elaborar sistemas de recompensas que satisfaçam a hierarquia, (2) equalizar o poder e reduzir diferenças entre supervisores e subordinados, (4) introduzir o princípio da unidade de comando de Fayol (1916), e (5) selecionar com base na competência técnica, que já era feito antes da II Grande Guerra.

**Questão 13** - Na representação gráfica á baixo as setas indicam a existência de interações intraorganizacionais. Nesse mesmo gráfico, as interações intradepartamentais retratadas mostram:



| item | texto | valor da resposta |
|------|-------|-------------------|
|------|-------|-------------------|

|          |   |                         |
|----------|---|-------------------------|
| <b>1</b> | um Sistema-Empresa com seus subsistemas componentes.  | <b>Resposta Correta</b> |
| <b>2</b> | uma loja de departamentos.                            | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>3</b> | uma empresa produtora de mercadorias e / ou serviços. | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>4</b> | as relações de uma empresa com o ambiente de tarefa.  | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>5</b> | as relações de uma empresa com o macroambiente.       | <b>Resposta Errada</b>  |

**Questão 14** - A concepção qualitativa do homem no contexto das organizações enseja uma associação entre o comportamento organizacional do indivíduo, o sistema de incentivos e a relação entre os objetivos organizacionais e os individuais com cada uma das teorias administrativas. A teoria dos sistemas, que enfatiza o desempenho de papéis, incentivos mistos e conflitos, está relacionada com o indivíduo organizacional do tipo Homem:

| <b>Item</b> | <b>texto</b>    | <b>valor da resposta</b> |
|-------------|-----------------|--------------------------|
| <b>1</b>    | Econômico.      | <b>Resposta Errada</b>   |
| <b>2</b>    | Funcional.      | <b>Resposta Correta</b>  |
| <b>3</b>    | Social.         | <b>Resposta Errada</b>   |
| <b>4</b>    | Organizacional  | <b>Resposta Errada</b>   |
| <b>5</b>    | Administrativo. | <b>Resposta Errada</b>   |

**Esclarecimento:**

A teoria dos sistemas, que enfatiza o desempenho de papéis, incentivos mistos e conflitos, está relacionada com o indivíduo organizacional do tipo (2) Homem Funcional. Nesta situação o homem desempenha um papel (função) dentro da organização inter-relacionando-se com os outros com base em expectativas mútuas. Essa interação altera ou reforça cada papel dentro da organização, que é um sistema de papéis desempenhados para a consecução do objetivo comum.

As outras alternativas estão relacionadas às seguintes teorias administrativas: (1) Homem Econômico - Teoria Clássica, segundo a visão de que o homem só se motiva por razões de ordem econômica, não trabalha porque goste, mas para se livrar da fome e do frio; (3) Homem Social – Teoria das Relações Humanas, considerando que o homem reage na organização como membro do grupo e não como indivíduo isolado; (4) Homem Organizacional – Teoria Estruturalista que afirma o domínio inexorável das organizações sobre os homens que nascem, crescem, vivem e morrem em organizações; e (5) Homem Administrativo – Teoria Comportamentalista, onde a teoria das

decisões afirma que esse homem não precisa do ótimo para decidir sobre a solução de um problema, contenta-se com o razoável, com o satisfatório.

**Questão 15** -O diretor-presidente da Cia. EREMITA contratou uma conceituada empresa de consultoria para diagnosticar as causas da gradativa perda de competitividade experimentada a partir dos últimos cinco anos por esta empresa e indicar soluções. A equipe de consultores designada para esse trabalho constatou, dentre outros fatos considerados menos significativos, que, há pouco mais de cinco anos, por medida de economia, foram extintas as divisões de Pesquisa e de Produto do Departamento de Marketing da Cia. EREMITA, bem como todo o Departamento de P& D. Com base principalmente nessa constatação a equipe de consultores emitiu diagnóstico no sentido de que as mudanças organizacionais impostas teriam provocado uma ruptura, embora parcial, da interação da Cia. EREMITA com o macroambiente e o ambiente de tarefa, fazendo com que esta empresa passasse a comportar-se como um sistema virtualmente fechado. Face ao exposto, o que denota uma característica da Cia. EREMITA como sistema fechado?

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | Indiferenciação interna.                            | Resposta Correta  |
| 2    | Integração a si mesma.                              | Resposta Errada   |
| 3    | Adaptação ao ambiente externo.                      | Resposta Errada   |
| 4    | Desenvolvimento e alocação de recursos.             | Resposta Errada   |
| 5    | Alcance e manutenção de altos níveis de desempenho. | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Lawrence e Lorsch concluíram que os problemas básicos das organizações são a **diferenciação** e a **integração**. **Diferenciação** é a divisão da organização em departamentos (ou subsistemas), cada um deles desempenhando uma tarefa especializada para atender a um determinado ambiente (mercado) relevante para a tarefa da organização. **Integração** é o processo oposto ao gerado por pressões vindas do ambiente para coordenar os esforços entre os diversos departamentos (ou subsistemas) para manter a unidade organizacional.

Os autores descobriram que as organizações mais bem sucedidas tendiam a manter estados de diferenciação e de integração consistentes com a diversidade das partes do ambiente e a requerida interdependência dessas partes. Em outras palavras, eles viram a organização

como um sistema aberto, cujas características internas devem se ajustar às demandas externas do ambiente. Esses fatores internos devem estar integrados e funcionarem harmoniosamente para que a organização tenha um desempenho efetivo.

Em adição aos efeitos da diferenciação, descobriu-se que os fatores ambientais requerem diferenças qualitativas nos modos de integração. A indústria de plástico, altamente diferenciada, utilizou departamentos formais de integração. A indústria de alimentos, menos diferenciada, utilizou integradores individuais. E a menos diferenciada de todas, a indústria de embalagens, utilizou contato gerencial.

Foi descoberto também que os integradores, ou unidades integradoras, tinham influência posicional, suficiente conhecimento e informação para tomar decisões, e influência baseada na competência. Além do mais, todos eles utilizavam confrontação para resolver os conflitos, ao invés de "colocar panos quentes" ou forçar a solução. Nas organizações com integração efetiva, o sistema de recompensas valorizava mais o esforço unificado do que a realização individual.

A alternativa (1) - Indiferenciação interna - esta correta porque sugere que a organização ao extinguir as divisões de Pesquisa e de Produto do Departamento de Marketing não conseguiu mais cuidar de sua **diferenciação** de modo adequado e perdeu sua capacidade de atender os diversos mercados a que serve, perdendo sua capacidade de interação com o ambiente. A alternativa 2 - Integração a si mesma, não tem sentido pois a integração é sempre com outra organização (internamente melhora-se a articulação interna); a alternativa 3- Adaptação ao ambiente externo, diz o contrário do que ocorreu; a alternativa 4 – Desenvolvimento e alocação de recursos, não tem amparo no enunciado; e a alternativa 5 - Alcance e manutenção de altos níveis de desempenho, contraria o enunciado que se refere à perda de competitividade.

**Questão 16** - Quando se avalia uma organização e sua atuação no mercado, verifica-se que a empresa é um sistema inserido em um ambiente sujeito à ação de múltiplas variáveis que atuam direta e/ou indiretamente sobre a mesma. Considerando que a organização está sujeita a uma grande variedade de ações internas e externas, podemos afirmar que uma Empresa é um sistema:

| item | texto                         | valor da resposta       |
|------|-------------------------------|-------------------------|
| 1    | probabilístico simples.       | <b>Resposta Errada</b>  |
| 2    | probabilístico complexo.      | <b>Resposta Errada</b>  |
| 3    | probabilístico hipercomplexo. | <b>Resposta Correta</b> |
| 4    | determinístico complexo.      | <b>Resposta Errada</b>  |
| 5    | determinístico hipercomplexo. | <b>Resposta Errada</b>  |

### **Esclarecimento:**

Sistema determinístico é aquele em que uma mudança específica em uma de suas variáveis produzirá um resultado certo e esperado. Tal sistema requer que todas as variáveis sejam conhecidas e controláveis. Como as organizações não dão tanta certeza de seus resultados, as alternativas 4 e 5 estão incorretas.

Sistema probabilístico é aquele em que não se tem certeza absoluta dos resultados produzidos por mudanças em suas variáveis, além de possuir variáveis desconhecidas e incontroláveis. As organizações são definidas como sistemas sócio-técnicos abertos, afetadas por mudanças nas variáveis externas, portanto fora de controle, e nas variáveis internas que dependem do comportamento humano nunca totalmente previsível.

Considerando que a organização é um sistema inserido em um ambiente sujeito à ação de múltiplas variáveis que atuam direta e/ou indiretamente sobre ela, e que estão sujeitas a uma **grande variedade de ações internas e externas**, podemos afirmar que uma Empresa é um sistema (3) - Probabilístico hipercomplexo. As alternativas 1 e 2, apesar de referirem o sistema probabilístico, não dão o grau correto de complexidade enfrentado pelas empresas modernas.

Para Peter Drucker, a partir da década de 60 o mundo tem experimentado uma era de descontinuidade econômica e tecnológica tão acentuada que vem invalidando as previsões. "Tudo o que podemos prever é a continuidade que prolonga as tendências do passado, conservando-as no futuro" e isto não é mais possível. Logo, temos de aprender a conviver com a "tirania das circunstâncias" e a adotar abordagens que procurem explicar a complexidade contingencial que circunda o ser humano e suas organizações.

**Questão 17** - Você é responsável pelo novo desenho organizacional de sua empresa, e com base nos seus conhecimentos de downsizing e empowerment, você busca um número ideal de subordinados que se reportam diretamente a um supervisor, isto é, uma amplitude de controle ótima para a sua estrutura. Para tal você considera que a amplitude deve ser maior quando:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | o trabalho não é rotineiro.   | Resposta Errada   |
| 2    | o administrador não é altamente capacitado.                                 | Resposta Errada   |
| 3    | os cargos são diferentes e as medidas de desempenho, comparáveis.           | Resposta Errada   |
| 4    | os subordinados não são altamente treinados.                                | Resposta Errada   |
| 5    | os subordinados preferem ter autonomia a um controle cerrado da supervisão. | Resposta Correta  |

**Esclarecimento:**

O conceito de amplitude de controle refere-se a quantos subordinados um administrador pode supervisionar de forma eficiente. Trata-se de um ponto da dimensão vertical que os administradores devem decidir ao projetar a estrutura organizacional.

O conceito de amplitude de controle é importante porque determina, em grande parte, o número de níveis hierárquicos e administrativos que a organização possuirá. Mantidas iguais todas as outras coisas, quanto maior a amplitude de controle, mais eficiente tende a ser o projeto organizacional.

Atualmente a amplitude de controle é cada vez mais determinada por variáveis contingenciais. Por exemplo, é óbvio que, quanto mais treinamento e experiência tiverem os empregados, menor necessidade de supervisão direta eles terão. Assim, os administradores que têm empregados bem treinados e experientes podem trabalhar bem com amplitude mais ampla.

Outras variáveis contingenciais que determinam a amplitude apropriada incluem: a semelhança entre as tarefas dos subordinados, o nível de complexidade dessas tarefas, a proximidade física entre os subordinados, a quantidade de procedimentos padrões existentes, a sofisticação do sistema de informação gerencial da organização, a força da cultura organizacional e o estilo do administrador. Por exemplo, coordenar o trabalho de digitadores permite maior amplitude de controle do que coordenar o trabalho de supervisores de crédito.

Por isso, as alternativas 1, 2, 3 e 4, estão incorretas. Elas sugerem o contrário, que a amplitude de controle deve ser reduzida e não ampliada. A única alternativa que permite o aumento da amplitude de controle é (5) - Os subordinados preferem ter autonomia a um controle cerrado da supervisão.

**Questão 18** - O senso comum considera a palavra "burocracia" como excesso de formalismo e de papelório. Tal idéia advém da ocorrência de consequências imprevistas (ou indesejadas) do modelo burocrático ideal defendido por Weber, às quais deu-se o nome de disfunções da burocracia. Entre essas disfunções incluem-se:

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | despersonalização do relacionamento, resistência a mudanças, imperativo tecnológico e ambiente turbulento.     | Resposta Errada   |
| 2    | despersonalização do relacionamento, uso da categorização como técnica do processo decisório, grupos autônomos | Resposta          |

|          |   |                  |
|----------|---|------------------|
|          | e racionalização científica.  | Errada           |
| <b>3</b> | resistência a mudanças, exibição de sinais de autoridade, superconformidade em relação às regras e aos regulamentos e propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas. | Resposta Correta |
| <b>4</b> | resistência a mudanças, internalização das diretrizes, humanização do trabalho e enriquecimento de cargos.  | Resposta Errada  |
| <b>5</b> | superconformidade em relação às regras e aos regulamentos, uso da categorização como técnica do processo decisório, imperativo ambiental e indolência sistemática.                      | Resposta Errada  |

**Esclarecimento:**

Os estudos de Robert K. Merton apontam as seguintes disfunções da burocracia:

- Internalização das regras e exagerado apego aos regulamentos;
- Excesso de formalismo e papelório;
- Resistência às mudanças;
- Despersonalização do relacionamento;
- Categorização como base do Processo Decisório;
- Superconformidade às rotinas e procedimentos;
- Exibição de sinais de autoridade;
- Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Em cada alternativa proposta na questão, exceto na alternativa 3, existe uma expressão que não caracteriza a burocracia: na alternativa "1"- imperativo tecnológico - que caracteriza a Teoria Contingencial; na "2" - grupos autônomos- que está longe de ser uma idéia burocrática; na "4", humanização do trabalho – preocupação de Relações Humanas que não era considerada na burocracia; na "5" – indolência sistemática – é uma expressão da Administração Científica, atribuída a Taylor.

Portanto, a única resposta correta é a alternativa 3 - resistência a mudanças, exibição de sinais de autoridade, superconformidade em relação às regras e aos regulamentos e propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas - lista somente disfunções ocasionadas pela implementação do modelo burocrático.

**Questão 19** - Num processo de seleção para uma função gerencial, o seu entrevistador afirma que a **perspectiva contingencial** é fundamental para a gestão de negócios naquela empresa e pede que você construa uma lista de **características situacionais** que afetam diariamente as decisões. Você não é escolhido para a função porque se engana ao mencionar?

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | a taxa de mudança e o grau de complexidade do ambiente externo à organização.   | Resposta Errada   |
| 2    | a divisão do trabalho em tarefas especializadas nas quais se busque delegar autoridade juntamente com responsabilidade. | Resposta Correta  |
| 3    | as forças e fraquezas internas da organização.  | Resposta Errada   |
| 4    | o tipo de tarefas, recursos e tecnologias que a organização utiliza.  | Resposta Errada   |
| 5    | os valores, objetivos, habilidades e atitudes dos administradores e trabalhadores da organização.                       | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Todas as alternativas, exceto a “2”, referem-se a características situacionais ou contingenciais, tais como: complexidade do ambiente externo, forças e fraquezas da organização, tipo de tarefas, recursos e tecnologias, valores e atitudes dos administradores e trabalhadores.

Na alternativa “2” - a divisão do trabalho em tarefas especializadas nas quais se busque delegar autoridade juntamente com responsabilidade – está o engano, pois se trata de uma expressão típica da Teoria Clássica da Organização, proposta por Fayol, preocupado com divisão do trabalho e o equilíbrio entre autoridade e responsabilidade.

**Questão 20** - A Transportadora Pesada atua em todo o território nacional e, para facilitar a sua operação, é departamentalizada por função e por território. O seu presidente, preocupado com a sazonalidade da demanda, optou por flexibilizar a estrutura e definir sistemas temporários de planejamento de Recursos Humanos, capazes de constante adaptação às mutações rápidas e substanciais. Para tanto, ele optou pela forma de organização conhecida como:

| item | texto       | valor da resposta |
|------|-------------|-------------------|
| 1    | adhocracia. | Resposta Correta  |

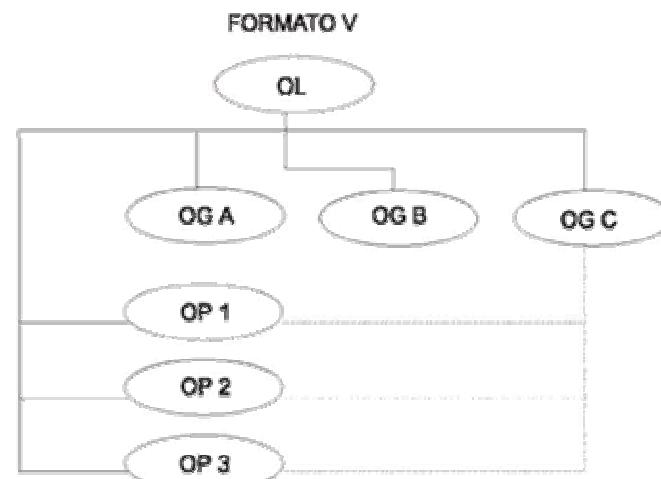
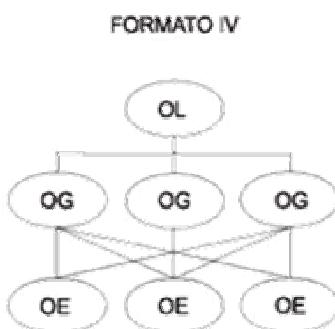
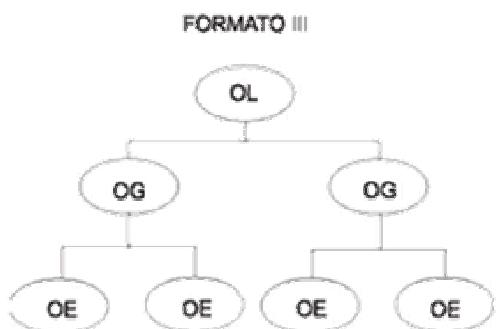
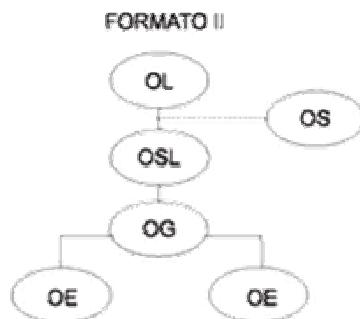
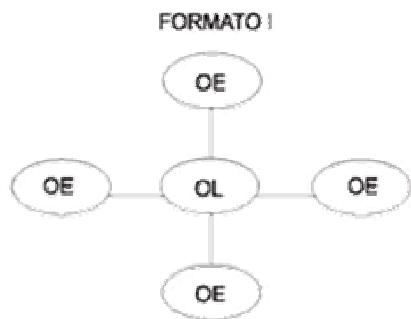
|          |                               |                        |
|----------|-------------------------------|------------------------|
| <b>2</b> | burocracia.                   | <b>Resposta Errada</b> |
| <b>3</b> | verticalização.               | <b>Resposta Errada</b> |
| <b>4</b> | estrutura por produto         | <b>Resposta Errada</b> |
| <b>5</b> | estrutura por especialização. | <b>Resposta Errada</b> |

**Esclarecimento:**

A palavra adhocracia foi criada Alvin Tofler e corresponde ao oposto da burocracia: enquanto a burocracia coloca a ênfase na rigidez das rotinas, a Adhocracia coloca a ênfase na simplificação dos processos e na adaptação a cada situação particular.

A estrutura adhocrática é a única capaz de flexibilizar a estrutura e definir sistemas temporários de planejamento de Recursos Humanos, capazes de constante adaptação às mutações rápidas e substanciais. Resposta "1" – adhocracia.

**Questão 21** - O formato organizacional inerente à **estrutura linear** é o:



Legenda: OL = Órgão Líder; OSL = Órgão Sub-Líder; OG = Órgão Gerencial; OP = Órgão de Projeto; OE = Órgão de Execução; OS = Órgão de Staff.

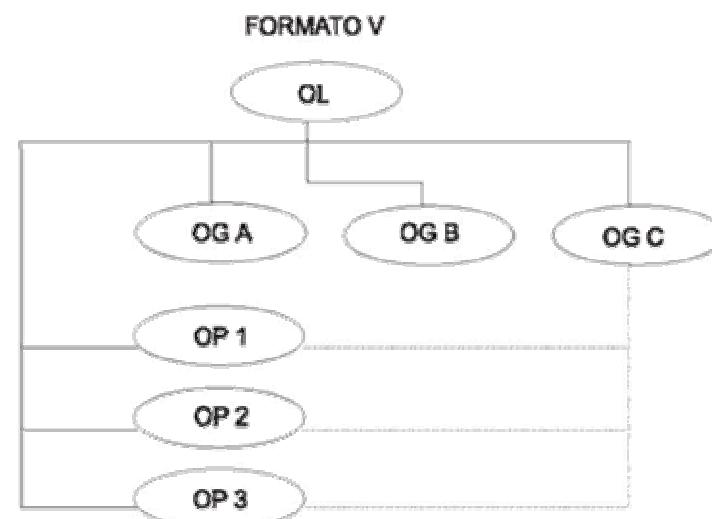
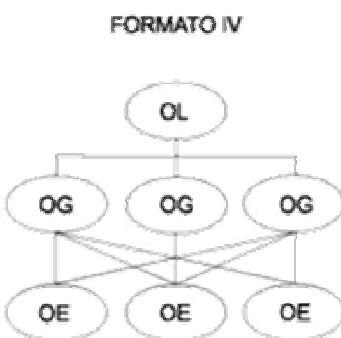
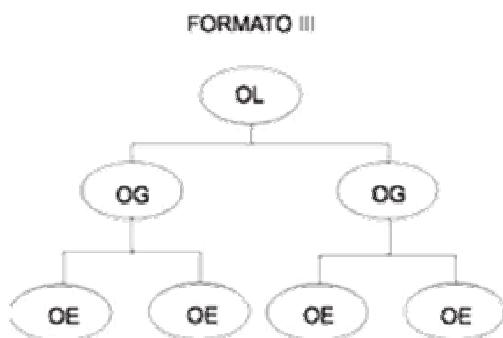
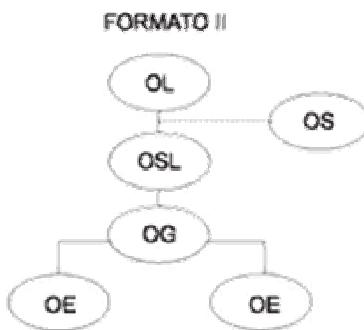
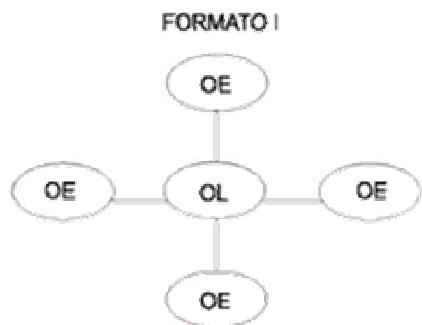
| item | texto | valor da resposta |
|------|-------|-------------------|
| 1    | I     | Resposta Errada   |
| 2    | II    | Resposta Errada   |
| 3    | III   | Resposta Correta  |
| 4    | IV    | Resposta Errada   |
| 5    | V     | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

A alternativa 3 - representa uma estrutura linear. É a estrutura organizacional mais simples e antiga, baseada na autoridade linear. A autoridade linear é uma decorrência do princípio da unidade de comando: significa que cada superior tem autoridade absoluta sobre seus subordinados e que não a reparte com ninguém.

A organização linear ou estrutura linear tem suas origens na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. Entre o superior e os subordinados existem linhas diretas de autoridade (que significa o direito organizacional de exigir o cumprimento de ordens e execução de tarefas) e de responsabilidade (que significa o dever ou incumbência de seguir ordens e executar tarefas). Devido a estas linhas de autoridade e responsabilidade ocorre a cadeia escalar (manda quem está no escalão superior).

**Questão 22** - O formato organizacional inerente à estrutura matricial é o:



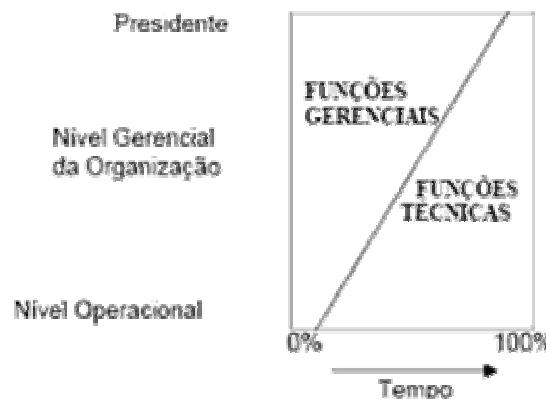
Legenda: OL = Órgão Líder; OSL = Órgão Sub-Líder; OG = Órgão Gerencial; OP = Órgão de Projeto; OE = Órgão de Execução; OS = Órgão de Staff.

| item | texto | valor da resposta |
|------|-------|-------------------|
| 1    | I     | Resposta Errada   |
| 2    | II    | Resposta Errada   |

|   |     |                  |
|---|-----|------------------|
| 3 | III | Resposta Errada  |
| 4 | IV  | Resposta Errada  |
| 5 | V   | Resposta Correta |

**Esclarecimento:**

A alternativa “3” representa uma estrutura matricial. Repare que ela combina uma estrutura funcional na vertical, com uma estrutura por projetos na horizontal, representando uma “matriz” de dupla entrada.



**Questão 23** - A figura acima representa uma empresa de porte médio. De acordo com o modelo, os supervisores passam cerca de 30% de seu tempo em atividades gerenciais e 70% em atividades técnicas. Já o presidente passa, no mínimo, 90% do seu tempo em atividades gerenciais e, no máximo, 10% em atividades técnicas. Se colocássemos todos os outros níveis hierárquicos no modelo, veríamos que, ao mesmo tempo que um indivíduo progride em uma organização, as **atividades gerenciais** e as exigências em relação a elas aumentam, e envolvimento em **atividades técnicas** diminui. Muitas vezes observamos nas organizações um contraste entre o nível gerencial e o nível funcional. Uma situação na qual o gerente se envolve mais em **atividades técnicas** do que o esperado no seu nível gerencial caracteriza:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | o exercício limitado das funções do administrador.                      | Resposta Correta  |
| 2    | a predominância da obtenção de resultados eficazes através de pessoas.  | Resposta Errada   |
| 3    | uma maior ênfase ao elemento humano na organização.                     | Resposta Errada   |
| 4    | uma criteriosa alocação de recursos escassos.                           | Resposta Errada   |
| 5    | que os seus subordinados trabalham segundo as próprias potencialidades. | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Uma situação na qual o gerente se envolve mais em **atividades técnicas** do que o esperado caracteriza a alternativa 1 - O exercício limitado das funções do administrador. Ele deve planejar organizar, dirigir e controlar o trabalho dos outros, envolvendo-se apenas o esperado em atividades técnicas.

Por isso uma das piores frases da Administração é o velho ditado “se você quiser algo bem feito, faça você mesmo”. Os administradores são pagos para tornar possível que as pessoas contribuam, mais efetivamente, para atingir os objetivos do grupo que administram e do qual fazem parte. Estabelecer esse ambiente e mantê-lo tão próximo do ideal quanto possível deve ser, lógica e moralmente, o objetivo de todos os administradores.

Por isso quando o gerente se envolve mais em atividades técnicas do que o esperado ele não (2) obtém resultados eficazes através de pessoas; não (3) dá maior ênfase ao elemento humano da organização; não (4) consegue fazer uma criteriosa alocação de recursos escassos; e (5) não se caracteriza como alguém que permite que seus subordinados trabalhem segundo as próprias potencialidades.

**Questão 24** - O presidente de uma grande loja de departamentos quer aumentar as vendas e decide fazer uma liquidação de calçados, porque tal departamento fica localizado no fundo do segundo andar da loja. O presidente acredita que os clientes comprarão outros produtos no trajeto até o fundo do segundo andar. Como o departamento de calçados é o mais distante da entrada da loja, apenas uma liquidação fantástica atrairia os clientes para o segundo andar. Ele, então, decide fazer uma liquidação do tipo “Pague 1 e leve 2”. No entanto, o gerente do departamento tem como meta vender o maior número de calçados possível, porque seus vendedores são comissionados e dependem do valor total de vendas. Quando o presidente anuncia que o departamento de calçados terá uma liquidação do tipo “Pague 1 e leve 2”, o gerente fica enraivecido. Podemos identificar a fonte deste conflito organizacional na:

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | competição pelos recursos entre setores e departamentos.         | Resposta Errada   |
| 2    | falha de comunicação e má interpretação da informação            | Resposta Errada   |
| 3    | diferença entre as metas dos grupos (departamentos ou unidades). | Resposta Correta  |
| 4    | divergência sobre os critérios de departamentalização.           | Resposta Errada   |
| 5    | incongruência da estrutura da empresa.                           | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Como sabemos, os objetivos têm o poder de aumentar a realização do indivíduo por meio da ênfase dada ao tempo, à energia e ao talento. O mesmo ocorre com as organizações cujos objetivos e metas se ramificam em uma rede que abrange todos os departamentos e todos os indivíduos que nelas trabalham, de modo a cooperarem na obtenção do resultado final.

Mas nem sempre os objetivos são assim harmoniosos. Por exemplo, o objetivo de conquistar novos mercados pode ser incompatível com o objetivo de aumentar a rentabilidade, se forem conquistados mercados menos lucrativos. Comumente ocorrem conflitos entre objetivos econômicos de curto prazo, como redução de despesas e objetivos educacionais que são adiáveis. Como os altos executivos são normalmente reconhecidos, premiados e até remunerados pelos resultados, tendem a dar maior importância ao faturamento e ao custo do que, por exemplo, ao controle de poluição. Neste caso, o presidente quis melhorar o resultado da loja sacrificando a meta do departamento de calçados, gerando o conflito.

Neste caso o Presidente da loja gerou um conflito ao estabelecer (3) diferença entre as metas dos grupos (departamentos ou unidades). Portanto esta é a resposta correta. Com relação às outras alternativas, não há nenhuma indicação de (1) competição pelos recursos, (2) falha de comunicação, (4) divergência sobre os critérios de departamentalização; nem (5) incongruência da estrutura da empresa.

**Questão 25** - Uma cadeia de lanchonetes descobre que seu negócio está mudando com base em duas constatações: (1) mais pessoas estão comendo fora, em estabelecimentos de fast-food e, (2) devido a variações demográficas, existem menos adolescentes disponíveis para trabalhar por um salário mínimo em empregos entediantes. O primeiro ponto sugere que a organização deveria expandir seu negócio e tirar proveito da oportunidade de crescimento. A resposta tradicional para mais negócios – empregar mais adolescentes – não é uma

opção, como deixa claro o segundo ponto. Uma situação como esta exige do administrador uma decisão contingencial. Ele listou como possíveis as decisões abaixo. Entretanto, uma delas é baseada na Abordagem Clássica da Administração. Qual?

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | Ignorar as oportunidades mercadológicas de crescimento e continuar como está agora, por medida de segurança.                                   | Resposta Errada   |
| 2    | Alterar a estrutura organizacional, aumentando a autonomia decisória dos funcionários.   | Resposta Errada   |
| 3    | Separar o trabalho em tarefas básicas e dividi-lo entre os funcionários, de forma que cada um possa especializar-se numa tarefa específica.    | Resposta Correta  |
| 4    | Elaborar um planejamento estratégico, identificando o papel da variável demográfica na absorção de mão-de-obra.                                | Resposta Errada   |
| 5    | Explorar outras fontes de mão-de-obra, como, por exemplo, donas de casa, aposentados, estudantes que abandonaram os estudos, deficientes, etc. | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

A decisão baseada na Abordagem Clássica da Administração é a contida na alternativa 3 - Separar o trabalho em tarefas básicas e dividi-lo entre os funcionários, de forma que cada um possa especializar-se numa tarefa específica. Esta é a única resposta que enfatiza a **tarefa**, que era a principal preocupação dos clássicos liderados por Taylor.

**Questão 26** - O Diretor da empresa ALFA tem uma tarefa a realizar e, para tanto, estabelece uma equipe de projetos. O que ele precisa fazer para realçar o status deste grupo e obter a participação entusiástica dos funcionários?

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | Incentivar para que todos os funcionários interessados participem do grupo, independente do nível hierárquico. | Resposta Errada   |
| 2    | Fazer com que o grupo aumente de tamanho incentivando adesões irrestritas.                                     | Resposta          |

|          |  | Errada           |
|----------|--|------------------|
| <b>3</b> | Designar funcionários de prestígio, dispostos a participar como membros deste grupo.   | Resposta Correta |
| <b>4</b> | Explicitar ao grupo e à organização a importância da tarefa a ser realizada, bem como os riscos que correm os que dela participarem. | Resposta Errada  |
| <b>5</b> | Não vincular este grupo a qualquer tipo de recompensa de desempenho social e/ou financeira.  | Resposta Errada  |

**Esclarecimento:**

O item 1 apenas criaria um grupo caótico, até com certa dificuldade para a liderança, pelas diferentes orientações, já que seriam diferentes níveis hierárquicos, e nada garantiria a "participação entusiástica". Muito pelo contrário. Pareceria um grupo em que "entra qualquer um", por isso perderia em relevância e, obviamente, em status. O item 2 segue a mesma linha, com os mesmos resultados desastrosos. O item 4 teria alguma possibilidade de ser a resposta correta, mas as explicações engrandecedoras da ação seriam um pouco apagadas pelo alerta quanto aos riscos, além do que tudo poderia cair na velha questão de um discurso comum nas organizações, em que se costuma valorizar as tarefas, sejam quais forem, porque, no fim das contas, tudo interessa para a organização. Ora, se tudo interessa, nada é assim tão importante, podem concluir os funcionários. O item 5 é um tanto absurdo, pois, se o que se quer é a tal "participação entusiástica", o que se deve esperar é algum tipo de recompensa. Pode até não ser financeira, mas tem de ser, pelo menos, "recompensa de desempenho social", ou seja, reconhecimento público de que se trata de trabalho relevante.

O item 3, o correto, baseia-se numa das necessidades estudadas por Maslow — a necessidade de status, que está acima da necessidade de afiliação a um grupo e representa o reconhecimento, a valorização do trabalho grupal. O indivíduo sente não apenas a necessidade social de participar de um grupo, mas quer ter o reconhecimento por isso, daí o status diferenciado que busca. Por isso, reunir funcionários de prestígio na organização já é meio caminho andado para quem quer que participe dele também adquira um status e passe a ser percebido com certo respeito pelos outros, que é o que a necessidade de status representa.

**Questão 27** - Existe um consenso crescente de que a **tomada de decisão** deve levar em consideração a natureza complexa dos negócios, resultante de ambientes organizacionais modernos que sofrem constantes transformações. Assim sendo, a abordagem mais contemporânea para a solução de problemas deve buscar o pensamento:

| item | texto | valor da |
|------|-------|----------|
|------|-------|----------|

|   |  | resposta         |
|---|--|------------------|
| 1 | linear, supondo que cada problema tem uma solução única, e que esta afetará basicamente a área do problema e não o restante da organização.                                    | Resposta Errada  |
| 2 | linear, buscando a simplicidade no tratamento das questões e considerando que o essencial é que os problemas sejam definidos, e as soluções, implementadas.                    | Resposta Errada  |
| 3 | sistêmico, supondo que, uma vez implementada uma solução, esta permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quão bem resolve o problema.                       | Resposta Errada  |
| 4 | sistêmico, focalizando os problemas como singulares, e abordando isoladamente cada área do problema independente dos inter-relacionamentos entre os elementos organizacionais. | Resposta Errada  |
| 5 | sistêmico, supondo que os problemas são complexos, têm mais de uma causa e mais de uma solução, e estão inter-relacionados com o restante da organização.                      | Resposta Correta |

### Esclarecimento: Resposta Item 3

A teoria e a prática administrativa não apresentam linha divisória muito clara entre a administração tradicional e a contemporânea. No entanto, a teoria contemporânea enfatiza a visão sistêmica, em que a organização é percebida como sistema no qual tudo está interligado. Além disso, a nova teoria também enfatiza que a eficácia de qualquer ação gerencial depende das contingências, isto é, do contexto e das características da situação em que está sendo aplicada. Essas noções sobre sistema e contingência não validam a busca tradicional de um conjunto de práticas universalmente válidas para todas as organizações, em todas as situações. Assim, é importante analisar mais de perto essas concepções contemporâneas e o tipo de pensamento a elas ligado.

Quando vemos a organização como um conjunto de elementos interligados, composto de órgãos, nervos, circulação e respiração, formando um organismo vivo, sabemos que qualquer alteração em qualquer dos elementos afeta os outros. Assim, não podemos mais pensar na resolução de problemas administrativos de forma linear, como fizeram os teóricos do passado.

Comparação:

| Pensamento linear                 | Pensamento não-linear ou sistêmico                          |
|-----------------------------------|---|
| Existe um problema                | Existe um problema  |
| Descubra a causa do problema      | Faz parte de uma situação (interação de diversos elementos) |
| E escolha a solução que resolve o | Requer uma solução<br>A solução gerará efeitos além do      |

|   |  |
|---|--|
| <p>problema</p> <p>Aplique a solução e avalie o impacto sobre o problema</p> <p>A solução permanecerá estável</p> | <p>esperado</p> <p>Tente antecipar os efeitos</p> <p>Avalie a solução pela e mistura de efeitos desejados e inesperados</p> <p>A solução não será estável, pois a situação é dinâmica.</p> |
|---|--|

É útil ver a organização como um todo dinâmico e compreender que os administradores não estão solucionando problemas distintos. Eles são parceiros que intervêm simultaneamente na resolução do mesmo problema organizacional, dentro de um sistema de partes inter-relacionadas. Planejamento, organização, direção e controle são apenas os nomes dos quatro processos mais importantes da atuação gerencial.

Por isso a abordagem mais contemporânea para a solução de problemas deve buscar o pensamento da **alternativa “5”** - Sistêmico, supondo que os problemas são complexos, têm mais de uma causa e mais de uma solução, e estão inter-relacionados com o restante da organização.

**Questão 28** - Você é contratado para fazer um programa de gerenciamento de cultura na Indústria DETEX , tradicional fabricante de detergentes domésticos. Apesar de você saber que a empresa tem valores internalizados de difícil mudança, você utiliza alguns processos e modelos de intervenção, entre os quais um tem grandes possibilidades de prejudicar o desempenho da empresa no médio/longo prazo. Qual?

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | Mudar o processo administrativo da alta administração, de caráter divisionista, para uma posição coerente e coesa.                   | Resposta Errada   |
| 2    | Introduzir um programa para mudar os artefatos visíveis da empresa, isto é, mudar a arquitetura e o layout das salas e os uniformes. | Resposta Errada   |
| 3    | Envolver e incentivar a participação dos funcionários na elaboração de um código de ética para a organização.                        | Resposta Errada   |

|          |   |                         |
|----------|---|-------------------------|
| <b>4</b> | Desenvolver um amplo programa de comunicação e divulgação da missão, princípios, objetivos, filosofia e valores da empresa.   | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>5</b> | Permitir que os empregados definam a política de recompensas e punições segundo sua própria visão dos objetivos empresariais. | <b>Resposta Correta</b> |

**Esclarecimento:** Resposta: item 5

Antes de mais nada é preciso lembrar que essa história de “gerenciamento de cultura” sempre foi uma questão muito controvertida. Teóricos respeitados dizem que, se a cultura fosse “gerenciável”, deixaria de ser “cultura” no real sentido da palavra para ser um conjunto de normas a seguir, por não ter sido “construída” pela comunidade organizacional, o que é uma pressuposto básico para a criação de valores, crenças, ritos, rituais, cerimônias, histórias, mitos, tabus, normas consensuais de conduta, etc., ingrediente que constituem o caldo de que se compõe a “cultura organizacional”. Além do mais, cultura não é coisa ditada, mas se consolida com o tempo. Nenhum consultor traz debaixo do braço uma “fórmula cultural”. Ninguém é bruxo o suficiente para mudar mentes acostumadas por um bom tempo a pensar e agir de uma certa forma e passar, como autômatos, a ter outra visão de mundo de uma hora para outra, como se tivesse apenas trocado um “chip”, como acontece hoje nos celulares quando mudamos de plano.

Tendo isso em mente, todos os itens, a rigor, não garantiriam mudança alguma na cultura organizacional, mas — o que é imperdoável numa questão do nível do Provão — há uma “ligeira” confusão entre “cultura” e “clima organizacional” — que, grosso modo, é a maneira como os empregados “sentem” a empresa (e como se sentem nela, claro).

Os itens de 1 a 4 representam intervenções que certamente afetarão o clima organizacional e são até aceitáveis. Isso não acontece com o item 5, afinal, não se sabe sequer se haveria possibilidade de consenso entre os próprios funcionários em relação à sua visão dos objetivos empresariais, pois isso também depende da percepção individual (que influencia a criação de cultura). Seria um caos, se, pelo menos, não houvesse uma providência para se fazer algo como o que propõe o item 4: “desenvolver um amplo programa de comunicação e divulgação da missão, princípios, objetivos, filosofia e valores da empresa”. A partir daí é que se poderia pensar num processo (observe que leva tempo) de criação de uma nova cultura, com a indispensável participação de todos.

**Questão 29** - Você trabalha numa indústria de autopeças que está cada dia mais preocupada com o processo de globalização e internacionalização do setor. Para enfrentar este desafio você utiliza, para a preparação do planejamento empresarial, a abordagem PFOA (SWOT) reproduzida abaixo .

| O QUE É | OPERAÇÕES PRESENTES | OPERAÇÕES FUTURAS |
|---------|---------------------|-------------------|
| BOM     | PONTOS FORTES       | OPORTUNIDADES     |
| RUIM    | PONTOS FRACOS       | AMEAÇAS           |

Nessa abordagem são analisadas as potencialidades ou pontos fortes, as fragilidades ou pontos fracos, as oportunidades e as ameaças para a sua empresa. Depois de entrevistar seus gerentes e funcionários-chaves, você agrupou os dados em unidades lógicas de planejamento, mas errou na interpretação das premissas desta matriz quando considerou:

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | a quebra de um equipamento como uma coação, uma imposição coercitiva do ambiente, à qual a empresa não se pode furtar. | Resposta Correta  |
| 2    | a política de incentivo às exportações como uma oportunidade que deve ser explorada pela empresa.                      | Resposta Errada   |
| 3    | o tabelamento de preços pelo Governo como uma restrição que reduz o grau de liberdade da empresa.                      | Resposta Errada   |
| 4    | uma possível greve dos funcionários como uma contingência que pode afetar seriamente o trabalho da empresa.            | Resposta Errada   |
| 5    | um possível aumento da inflação como uma ameaça que pode afetar seriamente o desempenho empresarial.                   | Resposta Errada   |

#### Esclarecimento:

A análise que combina pontos fortes e fracos da organização com ameaças e oportunidades do ambiente externo é conhecida como SWOT, uma sigla que vem das palavras inglesas: *Strengths* - Forças; *Weaknesses* – Fraquezas (identificadas no ambiente interno); *Opportunities* – Oportunidades, e *Threats* – Ameaças (identificadas no ambiente externo). A alternativa **errada** é a “1”, pois a quebra de um equipamento não pode ser considerada uma coação ou imposição do ambiente externo, mas sim do ambiente interno.

**Questão 30** - A Empresa SIGMA havia experimentado um enorme crescimento nos últimos anos em função do volume de projetos contratados. Mas a estrutura organizacional da SIGMA estava extremamente centralizada, com autoridade e responsabilidade fortemente

concentradas na diretoria. Você sugeriu uma reestruturação organizacional através da descentralização de poder baseado no argumento de que:

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | as decisões serão tomadas por administradores que têm uma visão global da empresa.   | Resposta Errada   |
| 2    | as decisões serão tomadas mais rapidamente pelos próprios executores, que, em geral, têm mais informação sobre a situação.               | Resposta Correta  |
| 3    | as decisões serão mais consistentes com os objetivos empresariais, facilitando a especialização e a qualificação dos quadros superiores. | Resposta Errada   |
| 4    | será mais fácil a padronização de normas e procedimentos da empresa, sem variações entre os seus diversos departamentos.                 | Resposta Errada   |
| 5    | serão eliminados esforços duplicados reduzindo os custos operacionais da empresa   | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

O conceito de centralização é relativo: uma organização nunca é completamente centralizada ou descentralizada. Poucas organizações poderiam funcionar de forma eficaz se todas as decisões fossem tomadas por apenas um pequeno grupo de administradores. O mesmo também aconteceria se todas as decisões fossem delegadas para os níveis mais baixos. Por isso, as organizações são relativamente centralizadas ou descentralizadas.

| FATORES PARA MAIS CENTRALIZAÇÃO  | FATORES PARA MAIS DESCENTRALIZAÇÃO  |
|--|---|
| Ambiente é mais estável.   | O ambiente é complexo e imprevisível.   |
| Administradores de níveis mais baixos despreparados e inexperientes na tomada de decisões. | Administradores de níveis mais baixos suficientemente capazes e experientes na tomada de decisões.        |
| Administradores de níveis mais baixos não querem, não gostam de influenciar as decisões.   | Administradores de níveis mais baixos querem e gostam de influenciar as decisões.                         |
| As decisões são muito importantes.   | As decisões são relativamente pouco importantes.  |
| A organização está enfrentando crise ou risco de falência.                                 | A cultura organizacional é mais aberta com relação aos administradores influenciarem a tomada de decisão. |

|   |  |
|---|--|
| A empresa é grande.   | A empresa é geograficamente dispersa.  |
| A implementação eficaz da estratégia depende da maior concentração de poder nas mãos dos diretores. | A implementação eficaz da estratégia depende de os administradores se envolverem mais na tomada de decisões. |

#### Vantagens e desvantagens da CENTRALIZAÇÃO:

| Vantagens   | Desvantagens  |
|---|---|
| Decisores com visão global da empresa                     | Decisões tomadas longe dos fatos  |
| Decisores melhor preparados                               | Decisores não conhecem as pessoas envolvidas na decisão                           |
| Decisões consistentes com os objetivos globais            | O respeito à cadeia escalar causa demora  |
| Evita esforço duplicado ou retrabalho de vários decisores | Decisões passam por diversos intermediários com distorções e erros de comunicação |

#### Vantagens e desvantagens da DESCENTRALIZAÇÃO:

| Vantagens   | Desvantagens  |
|---|---|
| Decisões tomadas rapidamente pelo próprio executor da ação                        | Dificuldade de coordenação entre departamentos                                    |
| Decisores conhecem melhor a situação  | Defesa de objetivos e metas pessoais ou departamentais ao invés dos empresariais. |
| A participação nas decisões eleva a motivação e o moral                           | Variabilidade de procedimentos nos diversos departamentos                         |
| Proporciona oportunidade de treinamento de administradores de níveis mais baixos. | Exigência de melhor seleção e maior preparo de administradores                    |

A única alternativa que representa uma **vantagem da centralização** é a "2" - as decisões serão tomadas mais rapidamente pelos próprios executores, que, em geral, têm mais informação sobre a situação. Todas as outras alternativas representam **vantagens da centralização**. Confira!

**Questão 31** - Para o desempenho de suas funções, como administrador de uma grande empresa, João acreditava que era importante apenas desenvolver o seu bom senso e suas habilidades interpessoais e de comunicação. Você, como um bom administrador, sabe que, para que tenhamos um ambiente de trabalho de alto desempenho, isto não é suficiente. É preciso também desenvolver habilidades:

| item | texto                                    | valor da resposta       |
|------|--|-------------------------|
| 1    | técnicas, conceituais e de decisão.      | <b>Resposta Correta</b> |
| 2    | cognitivas, afetivas e de inovação.      | <b>Resposta Errada</b>  |
| 3    | emocionais, profissionais e de reflexão. | <b>Resposta Errada</b>  |
| 4    | mentais, tecnológicas e de criação.      | <b>Resposta Errada</b>  |
| 5    | lógicas, analíticas e de avaliação.      | <b>Resposta Errada</b>  |

**Esclarecimento:**

Robert L. Katz identificou três tipos de habilidades, as quais todos os administradores precisam ter, em doses diferentes, dependendo do nível que ocupam na organização. São elas: Habilidades Técnicas, Habilidades Humanas, Habilidades Conceituais e de Decisão. Por isso, além das habilidades humanas já desenvolvidas (interpessoais e de comunicação), João deveria desenvolver também as habilidades (A) técnicas, conceituais e de decisão. As habilidades listadas nas outras alternativas não são consideradas típicas da atividade administrativa.

**Questão 32** - A empresa Padrão teve problemas de sucessão na administração após a morte de seu fundador. Como tentativa de assegurar a continuidade dos negócios, ela optou por uma estratégia empresarial defensiva para:

| item | texto   | valor da resposta       |
|------|---|-------------------------|
| 1    | explorar e localizar novas oportunidades de produtos/mercados.  | <b>Resposta Errada</b>  |
| 2    | garantir um domínio atual e, ao mesmo tempo, buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados. | <b>Resposta Errada</b>  |
| 3    | garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados.  | <b>Resposta Correta</b> |
| 4    | equilibrar áreas de operação estável com áreas dinâmicas e instáveis.   | <b>Resposta Errada</b>  |

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
| 5 | manter flexibilidade nas tecnologias para modificar as operações sempre que necessário. | Resposta Errada |
|---|---|-----------------|

**Esclarecimento:**

A única alternativa que sugere uma estratégia empresarial **defensiva** é o número “3” - garantir e conservar o domínio atual de produtos/mercados. As alternativas 1 e 2 sugerem busca de novas oportunidades. A alternativa 4 busca **áreas dinâmicas**, e 5 prepara para **modificar as operações**.

**Questão 33** - Para modernizar a Empresa RECORDS LTDA, o consultor Raul propõe as lideranças uma estruturas em redes (*Networks structures*) porque este tipo de estrutura:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | diminui o risco de perdas de negócios e a falta de controle local.            | Resposta Errada   |
| 2    | diminui a lealdade dual e os possíveis conflitos de subordinação.             | Resposta Errada   |
| 3    | diminui a incerteza, quanto aos contratados, e aumenta a lealdade do pessoal. | Resposta Errada   |
| 4    | favorece a competitividade global e a flexibilidade da força de trabalho.     | Resposta Correta  |
| 5    | favorece o enriquecimento de cargos e a política salarial.                    | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Redes são sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições, de forma democrática e participativa, em torno de objetivos comuns. São, portanto, estruturas flexíveis que se estabelecem por relações horizontais que supõem o trabalho colaborativo e participativo. As redes se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional.

Na prática, redes são comunidades, virtual ou presencialmente constituídas. Essa identificação é muito importante para a compreensão conceitual. As definições de Rede falam de células, nós, conexões orgânicas, sistemas. Tudo isso é essencial e até mesmo historicamente correto para a conceituação, mas é a idéia de comunidade que permite o seu entendimento.

A estrutura em rede se desenvolveu principalmente após a introdução dos computadores que permitiram que evoluíssem para a organização virtual. Em nenhum lugar a noção de previsibilidade está mais ameaçada do que na organização virtual. Nela os indivíduos são deixados por conta própria. Ao invés de produzir e vender alguma coisa, sabendo exatamente qual a recompensa pela realização do trabalho, os membros das organizações virtuais gastam a maior parte do seu tempo negociando sua parcela de valor agregado e seu relacionamento com outros atores - sejam eles clientes ou fornecedores - que estão constantemente entrando e saindo do seu mundo virtual.

Por isso, a única resposta correta é a alternativa "3" - favorece a competitividade global e a flexibilidade da força de trabalho. Mas não diminui o risco de perda de negócios nem melhora o controle local. Não há conflito de subordinação. Não diminui a incerteza, pelo contrário a aumenta. Não favorece o enriquecimento de cargos nem tem política salarial.

**Questão 34** - A empresa Victoria está passando por uma fase de letargia, estagnação e complacência que tem afetado significativamente os seus lucros. Segundo o seu diretor Francês, isto está ocorrendo porque esta não é uma organização que aprende. As organizações que aprendem gerenciam as mudanças:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | na estrutura ou nas pessoas, através da compra de novas máquinas, equipamentos, instalações e do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. | Resposta Errada   |
| 2    | na tecnologia redesenhando o fluxo de trabalho e as estruturas de órgão e cargos, reduzindo os níveis hierárquicos.                                 | Resposta Errada   |
| 3    | nas pessoas através de novos métodos de trabalho, redução de níveis hierárquicos, aumento do desempenho individual e organizacional.                | Resposta Errada   |
| 4    | nas pessoas ou na cultura da organização com novos relacionamentos, conhecimentos, capacidades, habilidades, expectativas, percepções e motivações. | Resposta Correta  |
| 5    | nos produtos ou serviços implementando novas redes de comunicações e novos paradigmas organizacionais.  | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

As "organizações que aprendem" resgatam a premissa básica de aprender pela experiência. Nela se procura desenvolver uma cultura que valorize e promova a aprendizagem contínua. Essa aprendizagem deve ser função da crescente complexidade das operações realizadas na empresa, em um ambiente de mudança contínua e velocidade crescente. Acredita-se que a capacidade de aprendizagem organizacional será um fator diferenciador para manutenção da competitividade do negócio numa economia global.

Por isso a única resposta correta é a alternativa "4" - nas pessoas ou na cultura da organização com novos relacionamentos, conhecimentos, capacidades, habilidades, expectativas, percepções e motivações. Não estão corretas as alternativas 1, 2, 3 e 5 que referem mudanças na estrutura, na hierarquia e nos produtos e serviços.

**Questão 35** - A competitividade e a globalização do setor aéreo têm obrigado as suas empresas a gerenciarem sob uma perspectiva contingencial na qual:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | não existe uma "única melhor maneira" de administrar e organizar, porque as circunstâncias variam                           | Resposta Correta  |
| 2    | é fundamental a aplicação de análise quantitativa aos problemas e decisões administrativas.                                 | Resposta Errada   |
| 3    | o sucesso organizacional é baseado na satisfação de necessidades econômicas e sociais do indivíduo e do grupo.              | Resposta Errada   |
| 4    | a estrutura organizacional deve eliminar a variabilidade de resultados para a definição do comportamento dos especialistas. | Resposta Errada   |
| 5    | os administradores devem enfatizar o bem-estar, a motivação e a comunicação dos trabalhadores.                              | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Na organização taylorista, o gerente era aquele que sabia "a única melhor maneira" de fazer as tarefas e era paciente, ao orientar os empregados, punindo-os, caso não concordassem em trabalhar "cientificamente" para obter a produção máxima.

Na atualidade essa visão é completamente modificada pela Teoria Contingencial, que não só aprofunda a análise das características ambientais como também demonstra que elas atuam como variáveis determinantes das próprias características organizacionais e, consequentemente, da atuação gerencial, levando-o a entender que "não existe uma única melhor maneira de administrar".

A alternativa correta é "1" - não existe uma "única melhor maneira" de administrar e organizar, porque as circunstâncias variam. As outras alternativas não são descartadas a priori, mas estão erradas quando afirmam o que deve ser feito sem explicitar a análise das circunstâncias contingenciais que indicam as medidas.

**Questão 36** - Real Computadores Ltda. é uma pequena empresa de software que está crescendo rapidamente. Os fundadores da empresa atribuem grande parte do seu sucesso à maneira como ela está estruturada. A Real é projetada para criar conflito. Todas as equipes de produtos e grupos de apoio competem uns com os outros por recursos internos e mercados externo. Pode-se caracterizar a visão de conflito desta empresa como uma visão:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | de relações humanas: o conflito é uma ocorrência natural em todos os grupos e organizações.   | Resposta Errada   |
| 2    | tradicional: o conflito é visto como um resultado funcional decorrente de comunicação deficiente.   | Resposta Errada   |
| 3    | disfuncional: o conflito não pode ser eliminado e pode, em alguns casos, beneficiar o desempenho de um grupo.                             | Resposta Errada   |
| 4    | potencial: o conflito é visto como um resultado disfuncional decorrente de falta de abertura e confiança entre as pessoas.                | Resposta Errada   |
| 5    | interacionista: o conflito deve ser estimulado, já que um grupo harmonioso, calmo e tranquilo é inclinado a tornar-se estático e apático. | Resposta Correta  |

**Esclarecimento: Resposta: item 5**

Uma aspecto fundamental da questão está na afirmação: "A Real é projetada para criar conflito".

Com isso sublinhado, analisemos as alternativas:

- o item 1 vê o conflito de uma forma passiva, algo como "acontece porque tem de acontecer";

- o item 2 dá a entender que o conflito é algo decorrente do próprio sistema e acontece por algum tipo de desgaste, no caso, uma "comunicação deficiente";
- o item 3 apenas aceita o conflito e tenta tirar o melhor proveito dele, mas em nenhum momento se falou em incentivá-lo, como propõe a questão;
- o item 4 representa uma posição contrária ao conflito, ou seja, encara-o como uma disfunção, uma anomalia, algo a ser evitado;
- o item 5, por fim, é o único que diz exatamente aquilo que é retrato da Real, que foi "projetada para criar conflito" (caso raríssimo entre as empresas; tanto, que, em vez de "Real", deveria ter sido batizada pelo formulador da questão de "Ideal") ; visto assim, fica quase "de graça" a resposta, não lhe parece?

**Questão 37** - Para a análise do portfólio de negócios da Empresa Pathi S/A foi escolhida a matriz BCG, do BOSTON CONSULTING GROUP, que requer a avaliação de todos os serviços da organização em termos de duas dimensões: crescimento e participação relativa de mercado. Constatou-se que as unidades estratégicas de negócios da empresa (UENs) "são crianças-problema" ou "sinais de interrogação" (pequena participação relativa em mercados de crescimento rápido).

O seu presidente, Dr. Walter Lima, quer transformar as UENs em estrelas (alta participação relativa em mercados de crescimento rápido) e para tanto:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | consolidou o domínio da empresa através da realocação dos fundos gerados.                             | Resposta Errada   |
| 2    | selecionou produtos em cujo investimento se possa conseguir uma participação maior.                   | Resposta Correta  |
| 3    | utilizou o caixa para atender a demandas financeiras da organização em outras área.                   | Resposta Errada   |
| 4    | drenou os recursos de caixa que outras UENs geraram.  | Resposta Errada   |
| 5    | fez investimentos adicionais de elevados montantes de caixa para a organização e desinversão de ativo | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Na abordagem de portfólio a alta administração avalia cada um dos negócios corporativos com relação ao mercado e à estrutura interna da organização. Após essa avaliação desenvolve-se uma função estratégica para cada negócio, com o objetivo de melhorar o desempenho global da organização. Os executivos de topo fazem uma análise racional guiada por oportunidades de mercado.

Um dos modelos mais utilizados é o do Boston Consulting Group - BCG, desenvolvido no início dos anos 70, conhecido com matriz BCG, baseado em três aspectos da unidade de negócio: vendas; crescimento de mercado; produção ou absorção de saldo de caixa.

A abordagem tenta equilibrar as unidades que consomem e as que fornecem recursos para a organização, conforme a figura abaixo, cujo eixo horizontal representa a participação de mercado, e o eixo vertical indica a previsão de crescimento de mercado. Uma alta participação significa que o negócio é líder em sua indústria e uma alta taxa de crescimento do mercado é definida como igual ou superior a 10% nas vendas anuais.

A matriz BCG pressupõe uma curva de experiência cumulativa. Segundo esse pressuposto, se a empresa estiver gerindo adequadamente seus recursos e processos produtivos, o aumento da escala de produção trará ganhos no custo unitário.

Em geral, quando a empresa dobra o volume produzido, ocorre uma redução de 20% a 30% no custo unitário. Logo, a empresa deveria buscar o aumento da fatia de mercado de seus negócios, mesmo com o sacrifício dos lucros de curto prazo. Por esse raciocínio, deve ordenhar a vaca leiteira o máximo possível, investir nela o mínimo necessário e usar a grande quantidade de caixa gerado para investir em estrelas.

As estrelas tenderão a se transformar em vacas leiteiras quando seus mercados amadurecerem e o crescimento das vendas diminuir. A decisão mais difícil é escolher quais crianças-problema serão vendidas e quais receberão investimentos maciços para se transformarem em estrelas. Como o risco é alto, apenas alguns desses negócios receberão investimentos.

Os cachorros não representam dificuldade de decisão pois devem ser vendidos na primeira oportunidade e os recursos gerados devem ser utilizados para comprar ou financiar crianças-problema.

A seqüência proposta pela matriz BCG consiste em investir o caixa gerado pelas vacas leiteiras e pelos cachorros mais bem sucedidos em crianças-problema selecionadas, dentre as que possam ser transformadas em estrelas pelo aumento de suas faixas relativas de mercado. Quando a taxa de crescimento de mercado reduzir-se, tais estrelas tornar-se-ão vacas leiteiras e gerarão excesso de caixa para financiar a próxima geração de crianças-problema promissoras.

**Questão 38** - Jane Madeiras assumiu a diretoria de Recursos Humanos de uma oficina de automóveis e tentou identificar os princípios filosóficos subjacentes à ética de negócios da organização. Concluiu que, na empresa, quando se decidia o que é certo ou errado, optava-se por um utilitarismo. Portanto, nessa oficina, era considerado um comportamento ético do gerente que decidiu que:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | não há problema em usar peças de baixa qualidade, tendo em vista que é legitimo o desejo da empresa de maximizar o seu ganho.                         | Resposta Errada   |
| 2    | não é correto usar pára-lamas que não são autorizados pelo fabricante do automóvel, independente de estas peças enferrujarem mais rapidamente ou não. | Resposta Errada   |
| 3    | o uso do pára-lamas de baixa qualidade é eticamente errado porque a peça irá enferrujar rapidamente.  | Resposta Correta  |
| 4    | os funcionários devem ser promovidos de acordo com suas virtudes, caráter, motivações, intenções genuínas, segundo regras justas e parciais           | Resposta Errada   |
| 5    | devem ser dadas oportunidades iguais a todos os funcionários, com base em princípios universais como honestidade e equidade.                          | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

O Utilitarismo é um tipo de ética normativa -- com origem nas obras dos filósofos e economistas ingleses do século XVIII e XIX. Jeremy Bentham e John Stuart Mill, -- segundo a qual uma ação é moralmente correta se tende a promover a felicidade e condenável se tende a produzir a infelicidade, considerada não apenas a felicidade do agente da ação, mas também a de todos afetados por ela.

O Utilitarismo rejeita o egoísmo, opondo-se a que o indivíduo deva perseguir seus próprios interesses, mesmo à custa dos outros, e se opõe também a qualquer teoria ética que considere ações ou tipos de atos como certos ou errados independentemente das consequências que eles possam ter.

O Utilitarismo assim difere radicalmente das teorias éticas que fazem o caráter de bom ou mal de uma ação depender do motivo do agente porque, de acordo com o Utilitarismo, é possível que uma coisa boa venha a resultar de uma motivação ruim no indivíduo.

Esta correta a alternativa "3" - o uso do pára-lamas de baixa qualidade é eticamente errado porque a peça irá enferrujar rapidamente.

As alternativas 1 e 2 estão incorretas porque segundo o utilitarismo não se pode levar vantagem se isso vier a produzir infelicidade no outro. As alternativas 4 e 5 não estão corretas porque para o utilitarismo não interessam as intenções nem os princípios universais, mas sim os resultados da aplicação desses princípios.

**Questão 39** - 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:

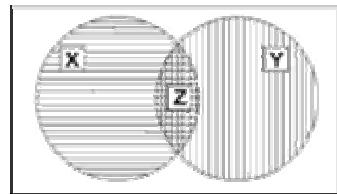
| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | a especialização do indivíduo, a visão sistêmica, a máxima produtividade e o comprometimento.         | Resposta Errada   |
| 2    | a especialização do trabalho, a máxima produtividade, a visão sistêmica e o padrão de produção.       | Resposta Errada   |
| 3    | a divisão do trabalho, a especialização do indivíduo, o padrão de produção e a alienação do processo. | Resposta Correta  |
| 4    | o planejamento estratégico, a divisão do trabalho, o tempo padrão e a visão contingencial.            | Resposta Errada   |
| 5    | o padrão de produção, a motivação, a divisão do trabalho e a alienação do processo.                   | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

A produção em escala industrial, numa linha de montagem, não gera condições para (1 e 2) visão sistêmica, pois isola o indivíduo, (3 e 4) planejamento estratégico, visão contingencial nem motivação, pois as condições são maçantes e não permitem visão nem consideração das variáveis ambientais.

Por isso a alternativa correta é a "3" - a divisão do trabalho, a especialização do indivíduo, o padrão de produção e a alienação do processo.

**Questão 40** - Considere o gráfico a seguir como um modelo comportamental de controle.



A que correspondem as áreas do gráfico representadas, respectivamente, pelas letras X, Y e Z?

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | auto-controle e/ou controle grupal ;auto-controle e/ou controle grupal ;controle compartilhado | Resposta Correta  |
| 2    | auto-controle e/ou controle grupal; controle compartilhado; auto-controle e/ou controle grupal | Resposta Errada   |
| 3    | auto-controle; controle grupal; controle grupal  | Resposta Errada   |
| 4    | controle compartilhado; auto-controle e/ou controle grupal; auto-controle e/ou controle grupal | Resposta Errada   |
| 5    | controle exacerbado; controle grupal ;auto-controle  | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

A questão não é facilmente compreendida inicialmente, mas trata-se apenas de uma leitura do diagrama de Venn em que se tem X, Y e Z. A área hachurada de X indica autocontrole, e a área hachurada comum a X e Z indica controle grupal. Da mesma forma, a área hachurada de Y indica autocontrole e a área comum a Y e Z indica controle-grupal.

Portanto, a alternativa "1" - autocontrole e/ou controle grupal; autocontrole e/ou controle grupal; controle compartilhado. Onde conjunto X tem duas áreas, um de autocontrole e outra menor de controle compartilhado; a área Y também tem uma área de autocontrole e outra de controle compartilhado; e a área Z é uma área comum as duas outras áreas X e Y de controle compartilhado.

**Questão 41** - 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:

| item | texto                    | valor da resposta       |
|------|--------------------------|-------------------------|
| 1    | I ,II , IV , VI e VII    | <b>Resposta Correta</b> |
| 2    | I ,II ,V ,VI e VIII      | <b>Resposta Errada</b>  |
| 3    | I ,III , IV , V e VIII   | <b>Resposta Errada</b>  |
| 4    | II ,III , IV , VI e VII  | <b>Resposta Errada</b>  |
| 5    | II ,III , V , VII e VIII | <b>Resposta Errada</b>  |

#### **Esclarecimento:**

Não é fácil identificar uma lista de necessidades que seja suficientemente abrangente, funcional e universalmente aceita. Existem, pelo menos, duas categorias geralmente aceitas: as necessidades primárias ou básicas e as necessidades secundárias. Por exemplo, a água e o ar são necessidades primárias, sem elas não podemos viver. Já a necessidade de ar-condicionado ou de uma determinada marca de água mineral é secundária, isto é, podemos viver sem satisfazê-la, mas a vida não será tão agradável.

Para Abraham Maslow as pessoas são motivadas por necessidades básicas e secundárias distribuídas em cinco tipos distintos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima, e de auto-realização. Essas necessidades seguem uma hierarquia, de acordo com sua capacidade de motivar o comportamento. O nível das necessidades **básicas** inclui as necessidades fisiológicas e de segurança. Enquanto insatisfeitas, elas monopolizam o comportamento consciente da pessoa com grande poder de motivação. O nível mais elevado inclui as necessidades **secundárias**: sociais, de estima e de auto-realização.

A resposta correta é a alternativa "1" – I- II IV VI VII – correspondendo às seguintes necessidades: I – básicas; II – sociais; IV – de segurança; VI – de status; VII – de auto-realização;

**Questão 42** - Um consultor famoso, ao proferir uma palestra, fez a seguinte afirmação: O custo para conquistar um cliente é 'x', para mantê-lo é 10 vezes 'x', e para reconquistá-lo é superior a 25 vezes 'x'. E a burocratização de uma empresa no relacionamento com seus clientes é o primeiro estágio para o processo entrópico desta relação. A interpretação dessa afirmação é que:

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | é mais difícil conquistar um cliente do que mantê-lo ou reconquistá-lo, sendo que a formalização no relacionamento com o cliente é o primeiro passo para perdê-lo.           | Resposta Errada   |
| 2    | é difícil conquistar um cliente, porém é mais difícil mantê-lo ou reconquistá-lo, sendo que a formalização no relacionamento com o cliente é o primeiro passo para perdê-lo. | Resposta Correta  |
| 3    | é difícil conquistar um cliente, é mais fácil mantê-lo ou reconquistá-lo, sendo que a informalização no relacionamento com o cliente é o primeiro passo para perdê-lo.       | Resposta Errada   |
| 4    | é fácil conquistar um cliente, é difícil mantê-lo e é impossível reconquistá-lo, sendo que a formalização no relacionamento com o cliente é o primeiro passo para atraí-lo.  | Resposta Errada   |
| 5    | é fácil conquistar um cliente, é mais fácil ainda mantê-lo ou reconquistá-lo, sendo que a formalização no relacionamento com o cliente é o primeiro passo para atraí-lo.     | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Atente para o custo de 'x' para conquistar o cliente, 10 vezes 'x' para mantê-lo, e para reconquistá-lo é superior a 25 vezes 'x'. Logo é mais difícil reconquistar do que manter, e mais difícil manter do que conquistar. Portanto a alternativa "1" está incorreta porque afirma que é mais difícil conquistar do que mantê-lo, quando manter é muito mais custoso (25 x). A alternativa "3" está incorreta porque usa a expressão "informalização" que seria contrária à burocratização. Finalmente as alternativas 4 e 5 estão incorretas porque contrariam a premissa inicial, dizendo que "é fácil conquistar um cliente".

Portanto a alternativa "2" - é difícil conquistar um cliente, porém é mais difícil mantê-lo ou reconquistá-lo, sendo que a formalização no relacionamento com o cliente é o primeiro passo para perdê-lo – é a correta.

**Questão 43** - Leia o texto abaixo e responda à questão abaixo.

A nova ordem organizacional se desenha em ambientes altamente competitivos e de extrema instabilidade e incerteza, a ponto de algumas questões básicas quanto ao próprio objetivo organizacional estarem sendo colocadas incisivamente às organizações. Há bem pouco tempo atrás, as organizações almejavam a liderança do mercado e as grandes margens de lucro. Já o presente tem-se revelado como a era da sobrevivência organizacional. Quanto ao futuro, ...

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

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | Aceitar o determinismo ambiental como inevitável e se curvar às suas consequências.                      | Resposta Errada   |
| 2    | Aceitar a inevitabilidade da necessidade de mudança e de adaptação.                                      | Resposta Correta  |
| 3    | Aceitar os mecanismos criados para assegurar a autopreservação das "ilhas de eficiência".                | Resposta Errada   |
| 4    | Manter as zonas de conforto imanentes e inerentes de acordo com os propósitos da cultura organizacional. | Resposta Errada   |
| 5    | Ignorar a acomodação associada à burocratização das organizações.  | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Para Peter Drucker, a partir da década de 60 o mundo tem experimentado uma era de descontinuidade econômica e tecnológica tão acentuada que vem invalidando as previsões. "Tudo o que podemos prever é a continuidade que prolonga as tendências do passado, conservando-as no futuro" e isto não é mais possível. Logo, temos de aprender a conviver com a "tirania das circunstâncias" e a adotar abordagens que procurem explicar a complexidade contingencial que circunda o ser humano e suas organizações.

A resposta a esta questão é um tanto óbvia, pois se há forte instabilidade não se pode pensar em determinismos, mecanismos, na manutenção de zonas de conforto nem pensar em burocratização.

Por isso a alternativa correta é a "2" - Aceitar a inevitabilidade da necessidade de mudança e de adaptação.

**Questão 44** - Leia o texto abaixo e responda à questão abaixo.

A nova ordem organizacional se desenha em ambientes altamente competitivos e de extrema instabilidade e incerteza, a ponto de

algumas questões básicas quanto ao próprio objetivo organizacional estarem sendo colocadas incisivamente às organizações. Há bem pouco tempo atrás, as organizações almejavam a liderança do mercado e as grandes margens de lucro. Já o presente tem-se revelado como a era da sobrevivência organizacional. Quanto ao futuro, ...

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

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | A competição entre empresas diferentes passa a evitar a competição entre empresas totalmente similares     | Resposta Errada   |
| 2    | A logística tem um papel cada vez menor no contexto organizacional.  | Resposta Errada   |
| 3    | A ênfase na hierarquia é reduzida, e aumenta a importância da integração entre diferentes áreas e setores. | Resposta Correta  |
| 4    | As fronteiras e/ou limites industriais, que eram incertos, agora evidenciam-se com precisão.               | Resposta Errada   |
| 5    | As parcerias passam a ser desnecessárias e até perigosas.  | Resposta Errada   |

**Questão 45** - A questão abaixo contém duas afirmações. Em relação a ela marque a alternativa correta:

As organizações não são totalmente auto-suficientes, nem totalmente dependentes

PORQUE as organizações trocam recursos com o ambiente interno e dependem dele.

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | se as duas afirmações são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.     | Resposta Errada   |
| 2    | se as duas afirmações são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira. | Resposta Errada   |
| 3    | se a primeira é verdadeira e a segunda é falsa.                             | Resposta Correta  |
| 4    | se a primeira é falsa e a segunda é verdadeira.                             | Resposta Errada   |
| 5    | se as duas são falsas.  | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

As duas são verdadeiras mas a segunda não justifica a primeira.

**Questão 46** -O consultor Antonio está fazendo um estudo dos processos do Departamento Financeiro da empresa Agrestina S.A. com a finalidade de redução de seus custos. Dentre as diversas formas de levantamento de informações, o consultor escolheu o método de entrevistas com funcionários e gerentes porque tal método apresenta a vantagem de:

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | propiciar um julgamento mais próximo sobre o caráter e a capacidade de chefes e funcionários. | Resposta Errada   |
| 2    | obrigar o indivíduo a alterar seu processo de trabalho, ao constatar sua inadequação.         | Resposta Errada   |
| 3    | possibilitar ao entrevistador o conhecimento mais profundo do fluxo de caixa da empresa.      | Resposta Errada   |
| 4    | provocar maior sinceridade nas respostas do entrevistado.                                     | Resposta Errada   |
| 5    | permitir que o entrevistado faça críticas e sugestões sobre seu processo de trabalho.         | Resposta Correta  |

**Esclarecimento:**

A alternativa correta é a letra 5 - Permitir que o entrevistado faça críticas e sugestões sobre seu processo de trabalho. Lembre-se que o executante tem sempre conhecimento de certos detalhes que escapam à observação do melhor consultor. Deve-se conquistar a cooperação dos entrevistados porque, em ultima análise, são os únicos que sabem o que realmente é feito e como as coisas acontecem.

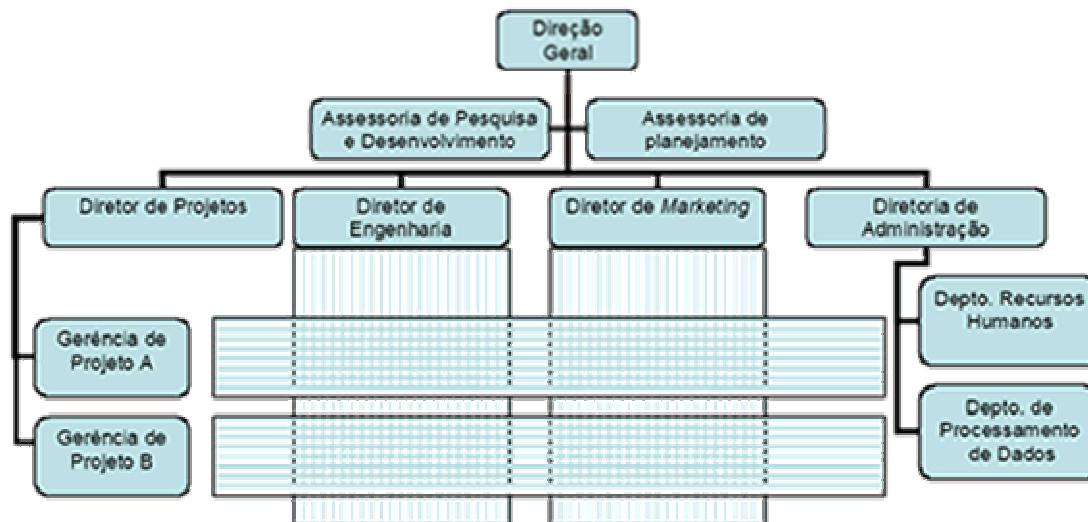
**Questão 47** - A globalização tem imposto mudanças em diversos aspectos do mundo de negócios. Várias são as técnicas utilizadas pelas organizações para enfrentar esse novo cenário, tais como downsizing, delegação e equipes interfuncionais. Contudo, a utilização dessas técnicas deve vir acompanhada de um enfoque gerencial denominado empowerment, que significa o fortalecimento do poder decisório dos indivíduos de uma empresa, tendo como condição inerente e necessária à sua utilização

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | a intolerância a erros de decisão.                | Resposta Errada   |
| 2    | a circulação restrita das informações gerenciais. | Resposta Errada   |
| 3    | a competência decisória dos gestores.             | Resposta Correta  |
| 4    | a flexibilização da missão da empresa.            | Resposta Errada   |
| 5    | a inexistência de sistema de recompensas.         | Resposta Errada   |

### Esclarecimento:

O empowerment é um tipo de delegação coletiva. Ao invés de você delegar autoridades para certa pessoa, a delegação é feita para um segmento organizacional. Segundo Rosabeth Moss Kanter, professora da Harvard University, as empresas que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão mais bem posicionadas para competir a longo prazo. Logo a alternativa correta é a letra "3" que indica como condição necessária à utilização do empowerment a competência decisória dos gestores. Note que o empowerment não tem relação com a intolerância (1), nem com a circulação restrita de informações gerenciais (2). Também não se relaciona com a missão da empresa (4) nem com os sistemas de recompensas.

**Questão 48** - A LCL Consultoria está realizando um estudo da estrutura organizacional da Araucária Ltda. e propôs a criação da seguinte estrutura matricial:



Entretanto, tal tipo de estrutura organizacional apresenta maior risco de surgimento de conflitos em função

| item | texto   | valor da resposta       |
|------|---|-------------------------|
| 1    | da falta de mobilidade do conhecimento especializado. | <b>Resposta Errada</b>  |
| 2    | da falta de unidade de comando nos projetos           | <b>Resposta Correta</b> |
| 3    | da inadequação da distribuição geográfica.            | <b>Resposta Errada</b>  |
| 4    | da necessidade de contínuo treinamento das equipes.   | <b>Resposta Errada</b>  |
| 5    | da dispersão dos trabalhos das equipes.               | <b>Resposta Errada</b>  |

**Esclarecimento:**

Na estrutura matricial cada empregado é subordinado ao mesmo tempo a um gerente funcional e a um gerente de projeto ou de produto. O nome matriz vem da semelhança com as matrizes estudadas na matemática, que correspondem a um arranjo de colunas verticais e linhas horizontais.

Portanto, uma estrutura matricial designa especialistas oriundos de diferentes departamentos funcionais para trabalhar em um ou mais projetos que são liderados por gerentes específicos para cada projeto. Sua montagem começa com uma estrutura funcional. A seguir, uma outra estrutura organizada por produto, por projeto ou por cliente é sobreposta à estrutura original. Os resultados disso é que os empregados são designados para um departamento funcional e, ao mesmo tempo, são indicados para trabalhar em um determinado produto ou para um determinado cliente.

A estrutura matricial cria uma cadeia de comando dual, violando de forma explícita o princípio clássico da unidade de comando. Como são utilizadas duas formas de departamentalização simultaneamente, uma funcional e outra por produto, elas trazem as vantagens oriundas da especialização e da coordenação, respectivamente. A vantagem que se espera da matriz é aproveitar os pontos fortes das duas estruturas enquanto os pontos fracos devem ser evitados. Mas como os empregados da matriz possuem dois chefes, o administrador do departamento funcional e o gerente do projeto, a autoridade é dividida, isto tende a se tornar uma fonte de conflitos.

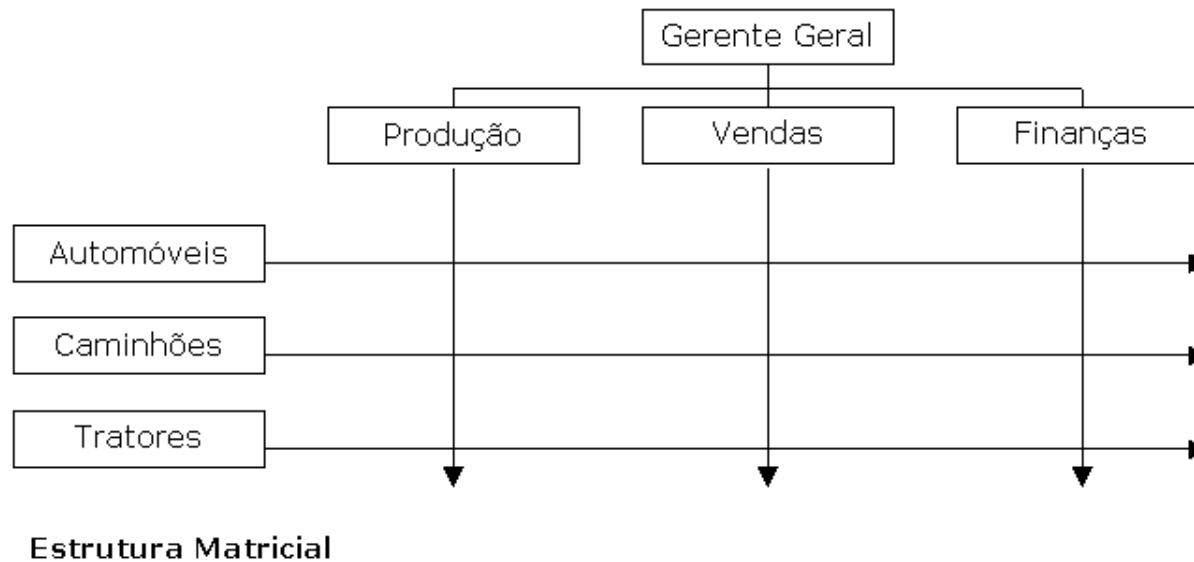
A alternativa correta é a "2" da falta de unidade de comando nos projetos.

**Questão 49** - Ao optar pela departamentalização por projeto, a qual combina as estruturas por função e por produto, a diretoria da Construtora Telha Larga Ltda. solicitou que você traduzisse esta opção em um novo organograma, sendo escolhido o organograma

| item | texto | valor da resposta |
|------|-------|-------------------|
|------|-------|-------------------|

|          |                  |                         |
|----------|------------------|-------------------------|
| <b>1</b> | de linha.        | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>2</b> | linha x "staff". | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>3</b> | escalar.         | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>4</b> | matricial.       | <b>Resposta Correta</b> |
| <b>5</b> | BCG.             | <b>Resposta Errada</b>  |

**Esclarecimento:**



Portanto, uma estrutura matricial designa especialistas oriundos de diferentes departamentos funcionais para trabalhar em um ou mais projetos que são liderados por gerentes específicos para cada projeto. Sua montagem começa com uma estrutura funcional. A seguir, uma outra estrutura organizada por produto, por projeto ou por cliente é sobreposta à estrutura original. Os resultados disso é que os empregados são designados para um departamento funcional e, ao mesmo tempo, são indicados para trabalhar em um determinado produto ou para um determinado cliente.

Resposta correta, alternativa 4 – matricial.

**Questão 50** - A empresa Floristas Amistosas Ltda., que comercializa flores e arranjos, tendo vivenciado uma expansão muito grande nos últimos cinco anos, percebeu um crescimento que já não mais comportava a centralização original. Quais tipos de departamentalização devem ser privilegiados para melhor atender a expansão territorial verificada e à maximização dos resultados nas novas lojas implantadas?

| item | texto                           | valor da resposta       |
|------|---------------------------------|-------------------------|
| 1    | Geográfica e por custos         | <b>Resposta Correta</b> |
| 2    | Geográfica e por produtos       | <b>Resposta Errada</b>  |
| 3    | Geográfica e funcional.         | <b>Resposta Errada</b>  |
| 4    | Funcional e por especialização. | <b>Resposta Errada</b>  |
| 5    | Funcional e por produtos.       | <b>Resposta Errada</b>  |

**Esclarecimento:**

A departamentalização geográfica ou territorial é baseada na geografia na qual atua a organização. Os elementos geográficos ganham especial importância quando a estratégia e as circunstâncias indicam que o sucesso empresarial depende particularmente do ajustamento às condições locais. Portanto a resposta correta é “1” - Geográfica e por custos. Não pode ser a B porque não há variedade de produtos, trata-se de uma floricultura; nem a 3 porque “geográfica” e “funcional” são tipos distintos de departamentalização. As alternativas 4 e 5 estão obviamente incorretas.

**Questão 51** - 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

| item | texto      | valor da resposta       |
|------|------------|-------------------------|
| 1    | sistêmica. | <b>Resposta Correta</b> |
| 2    | funcional. | <b>Resposta Errada</b>  |

|          |                       |                        |
|----------|-----------------------|------------------------|
| <b>3</b> | especializada.        | <b>Resposta Errada</b> |
| <b>4</b> | contingencial.        | <b>Resposta Errada</b> |
| <b>5</b> | racional substantiva. | <b>Resposta Errada</b> |

**Esclarecimento:**

"A conscientização dos gestores para a importância da interdependência das partes que compõem o todo" remete diretamente à Teoria de Sistemas. Partindo-se do conceito de Sistema como sendo um "conjunto organizado de elementos interdependentes que formam um todo com propriedades e características próprias que não encontradas em nenhum dos elementos isolados".

Concluímos facilmente pela alternativa "1" – sistêmica.

**Questão 52** - 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,

| <b>item</b> | <b>texto</b>      | <b>valor da resposta</b> |
|-------------|-------------------|--------------------------|
| <b>1</b>    | I, II, IV e V.    | <b>Resposta Errada</b>   |
| <b>2</b>    | I, III, IV e VII. | <b>Resposta Errada</b>   |
| <b>3</b>    | II, III, V e VI.  | <b>Resposta Correta</b>  |

|          |                  |                        |
|----------|------------------|------------------------|
| <b>4</b> | III, IV, V e VI. | <b>Resposta Errada</b> |
| <b>5</b> | IV, V, VI e VII. | <b>Resposta Errada</b> |

**Esclarecimento:**

As características que denotam grande identidade com a Administração Clássica estão diretamente vinculadas às idéias e aos trabalhos de Taylor, que enfatizou a divisão do trabalho e a realização da tarefa; e a Fayol, que deu ênfase à estruturação organizacional, sua departamentalização, as funções empresariais e administrativas, criando a escola de chefes na qual se ensina as funções clássicas de prever, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Portanto a alternativa correta é a "2" - I, III, IV e VII - que corresponde a II – Divisão do trabalho; III – Departamentalização; V – Funções da empresa; e VI – Funções da Administração.

**Questão 53** - 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:

| item     | texto   | valor da resposta       |
|----------|---|-------------------------|
| <b>1</b> | grupos ecológicos, meios de comunicação e grupos de pressão política. | <b>Resposta Correta</b> |
| <b>2</b> | grupos ecológicos, oferta de mão-de-obra e concorrentes.              | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>3</b> | grupos de pressão política, instituições financeiras e acionistas.    | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>4</b> | legislação, oferta de mão-de-obra e concorrentes.                     | <b>Resposta Errada</b>  |
| <b>5</b> | concorrentes, instituições financeiras e legislação.                  | <b>Resposta Errada</b>  |

**Esclarecimento:**

Os grupos de ação indireta encontram-se no macro ambiente, enquanto os grupos de ação direta encontram no ambiente de tarefa. O ambiente geral ou macro ambiente compreende as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e

culturais. Enquanto que o ambiente de tarefa compreende os fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas e as entidades reguladoras. Portanto a resposta correta é a alternativa "1" - grupos ecológicos, meios de comunicação e grupos de pressão política - que só considera elementos colocados além do ambiente de tarefa, tais como (2) concorrentes, (3) instituições financeiras e acionistas, (4 e 5) concorrentes.

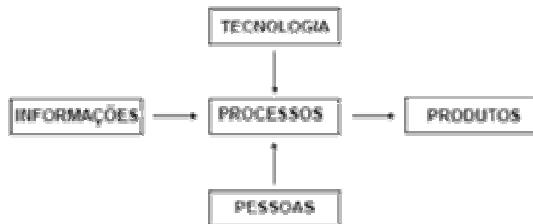
**Questão 54** - Como estagiária de Administração de uma prefeitura municipal, Júlia teve oportunidade de observar, de perto, um modelo burocrático de organização que só conhecia dos livros. Assim, que característica ela identificou nessa organização?

| item | texto                                 | valor da resposta |
|------|---------------------------------------|-------------------|
| 1    | A liderança competitiva.              | Resposta Errada   |
| 2    | A descontinuidade do trabalho.        | Resposta Errada   |
| 3    | A monopolização de posições.          | Resposta Errada   |
| 4    | O profissionalismo de seus membros.   | Resposta Correta  |
| 5    | O vínculo ao ocupante e não ao cargo. | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Segundo Max Weber, são características da burocracia: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; divisão (racional) do trabalho; impessoalidade nas relações (relacionam-se os cargos); hierarquia de autoridade; rotinas e procedimentos padronizados; competência e meritocracia; especialização da administração; profissionalização dos participantes; completa previsibilidade de funcionamento. Portanto a resposta correta é a "4" - O profissionalismo de seus membros.

**Questão 55** - Uma revista de negócios de circulação nacional apresenta o modelo de "produção enxuta" abaixo, adotado por uma empresa transnacional.



Considerando que o modelo está inserido no ambiente e com ele interage, este sistema é do tipo:

| item | texto            | valor da resposta       |
|------|------------------|-------------------------|
| 1    | estático.        | <b>Resposta Errada</b>  |
| 2    | independente.    | <b>Resposta Errada</b>  |
| 3    | autodeterminado. | <b>Resposta Errada</b>  |
| 4    | fechado.         | <b>Resposta Errada</b>  |
| 5    | aberto.          | <b>Resposta Correta</b> |

**Esclarecimento:**

Um modelo está inserido no ambiente e com ele interage é um modelo aberto, logo a resposta correta é a alternativa "5" - aberto.

**Questão 56** - 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.

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

| item | texto          | valor da resposta       |
|------|----------------|-------------------------|
| 1    | I, III e V.    | <b>Resposta Errada</b>  |
| 2    | I, V e VII.    | <b>Resposta Errada</b>  |
| 3    | II, IV e V.    | <b>Resposta Correta</b> |
| 4    | II, V e VI.    | <b>Resposta Errada</b>  |
| 5    | III, VI e VII. | <b>Resposta Errada</b>  |

#### **Esclarecimento:**

Pesquisa realizada por Frederick Herzberg levou-o a concluir que as condições que tornam os empregados satisfeitos no trabalho são relacionadas com fatores intrínsecos ao trabalho, como: **realização, reconhecimento, gostar do trabalho, assumir responsabilidade, possibilidade de crescimento profissional**. Esses fatores receberam o nome de motivadores por serem fonte de satisfação, necessários para aprimoramento substancial do desempenho.

Ele também notou que, ao falar sobre as condições que deixavam as pessoas insatisfeitas no trabalho elas mencionavam fatores externos ao cargo, mas com ele relacionados, tais como: **política da companhia, supervisão, relacionamento com o supervisor, condições de trabalho, salário, relacionamento com os colegas, vida profissional, relacionamento com subordinados, status e segurança**. Ele chamou tais fatores de exógenos, higiênicos ou de manutenção, por que formam o clima de trabalho, e mantê-lo em boa ordem parece necessário para evitar descontentamento que poderia fazer o desempenho cair abaixo do nível aceitável.

De acordo com essa teoria, a satisfação e a insatisfação não são os extremos opostos de uma mesma dimensão, mas sim duas dimensões separadas. A satisfação é afetada pelos fatores de motivação, a insatisfação pelos fatores de higiene. Essa idéia tem implicações importantes para a administração, pois cada dimensão precisa ser tratada conforme sua especificidade.

Portanto a alternativa correta é "3" – II, IV e V – que corresponde às seguintes necessidades:

II – Reconhecimento no exercício da função; IV – Possibilidade de enfrentar desafios; V – Plano de carreira.

**Questão 57** - Após muitos anos trabalhando na Empresa Criativa Ltda., Luís viveu inúmeras situações de conflito na gestão. Indagado sobre a relevância do conflito, Luís afirmou corretamente que, numa organização que busca a inovação, o conflito

| item | texto   | valor da resposta |
|------|---|-------------------|
| 1    | é desejável, não devendo ser evitado, na medida em que possibilita identificar e solucionar problemas, além de minimizar atritos. | Resposta Correta  |
| 2    | somente é desejável quando aumenta o absenteísmo, melhora a motivação e evita o clima hostil verificado em muitas organizações.   | Resposta Errada   |
| 3    | somente é aceitável quando viabiliza a hostilidade, diminuindo o estresse e a ansiedade.  | Resposta Errada   |
| 4    | é aceitável, devendo, no entanto, ser evitado, na medida em que é mais gerador de problemas e atritos do que de soluções.         | Resposta Errada   |
| 5    | é indesejável, devendo ser evitado, na medida em que é potencial gerador de problemas e atritos.                                  | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

Segundo Fernando Prestes Motta, para os estruturalistas o conflito entre grupos é um processo social fundamental. É o conflito o grande elemento propulsor do desenvolvimento, embora isto nem sempre ocorra. Não são, portanto, todos os conflitos desejáveis, mas a sua existência não pode ser ignorada, já que, sendo inevitáveis, eclodirão sob as mais variadas formas, algumas das quais extremamente violentas.

No campo da administração, pode-se afirmar que o conflito entre grupos é inerente às relações de produção, porquanto existindo infinitos procedimentos que visam a tornar o trabalho mais agradável, não se tem notícia de nenhum capaz de torná-lo satisfatório em termos absolutos.

Portanto a alternativa correta é "1" - é desejável, não devendo ser evitado, na medida em que possibilita identificar e solucionar problemas, além de minimizar atritos.

**Questão 58** - Um grupo financeiro recém adquiriu uma empresa de software que detinha 25% do mercado de programas de segurança bancária. Após uma análise organizacional, percebeu-se que a expansão desejada não vinha ocorrendo devido a falta de agressividade da empresa adquirida, em função de sua estrutura extremamente pesada, inflexível e de pouca interação com o mercado.

O grupo decidiu implementar uma transformação radical na nova empresa, redesenhando-a como uma organização adaptativa. Você convidado a opinar sobre as ações necessárias a consolidação de uma organização adaptativa, identificou ações imediatas a serem implementadas, em que se destaca:

| item | texto  | valor da resposta |
|------|--|-------------------|
| 1    | promover um downsizing, redefinindo a estrutura da organização, capaz de aprender e adaptar-se a mudanças e valorizando a inovação e a criatividade. | Resposta Correta  |
| 2    | implementar um programa de vendas arrojado para atender aos antigos consumidores   | Resposta Errada   |
| 3    | estabelecer uma estrutura organizacional rígida com desenho mecanístico e clara unidade de comando   | Resposta Errada   |
| 4    | rever a política de cargos e salários, estabelecendo melhores salários e maior número de órgãos de staff.  | Resposta Errada   |
| 5    | redesenhar o organograma da empresa de modo a melhorar a pirâmide de necessidades.   | Resposta Errada   |

**Esclarecimento:**

O *downsizing* é uma técnica cujo objetivo específico é a racionalização da empresa. No curto prazo envolve demissões, redução de custos, reestruturação de ativos e novo foco nos negócios. No longo prazo busca revitalizar a empresa com a expansão dos seus mercados, desenvolvimento de produtos e serviços, melhoria do moral de seus empregados, e modernização da empresa, mantendo-a enxuta.

A expansão desejada não vinha ocorrendo devido à falta de agressividade da empresa, em função de sua estrutura extremamente pesada, inflexível e de pouca interação com o mercado. O enunciado sugere que há muita gente, com comportamentos tradicionalmente resistentes à mudança. Esse diagnóstico é suficiente para que se adote a alternativa (1) promover um *downsizing*, redefinindo a estrutura da organização, capaz de aprender e adaptar-se a mudanças e valorizando a inovação e a criatividade. As alternativas "2" e "5", são incompatíveis com a estrutura pesada e inflexível descrita na questão. As alternativas "3" e "4" tenderão a piorar as coisas, tornando a estrutura ainda mais pesada.