

Aula 00

*BACEN (Técnico - Todas as
Especialidades) Passo Estratégico de
Gestão Pública*

Autor:
Abraão Pereira

28 de Julho de 2026

O PROCESSO ADMINISTRATIVO. FUNÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO. TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO.

Apresentação.....	2
O que é o Passo Estratégico?.....	3
Análise Estatística	4
<i>Análise geral</i>	<i>4</i>
<i>O que é mais cobrado dentro do assunto?</i>	<i>6</i>
Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque	7
Aposta estratégica.....	19
Questões estratégicas	20
Questionário de revisão e aperfeiçoamento.....	28
<i>Perguntas</i>	<i>28</i>
<i>Perguntas com respostas.....</i>	<i>30</i>



APRESENTAÇÃO

Olá!

Sou o professor **Abraão Pereira**.

Ocupo o cargo de **Auditor Fiscal da Receita Estadual de São Paulo (ICMS-SP)** e sou professor do Estratégia Concursos. Fui aprovado também para Analista Tributário da Receita Federal e Técnico Judiciário do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia.

Minha experiência vem dos meus estudos para concurso e, principalmente, do meu ofício como **Auditor Fiscal da Receita Estadual**. Trabalhei por alguns anos na Consultoria Tributária da SEFAZ-SP, onde pude estudar a fundo a legislação dos tributos e outras temáticas relacionadas a empresas, e, atualmente, trabalho com a fiscalização direta de tributos.

Já no Estratégia, trabalho como professor do Passo Estratégico, ministrando matérias relacionadas à Legislação Tributária e Administração, e no projeto das Trilhas Estratégicas.

Vamos falar um pouco sobre estratégia de estudo:

Um edital para um concurso de grande visibilidade, como é o caso deste, costuma ser imenso, então qualquer assunto pode ser cobrado.

Só que isso também tem uma vantagem! Analisando pelo lado inverso, se o conteúdo é extenso, então nem tudo será cobrado.

Assim, além de estudar de forma a adquirir a compreensão do assunto, para conseguir realizar uma boa prova, é indispensável que o aluno:

1. Conheça a fundo a sua banca organizadora;
2. Domine os pontos da matéria que foram mais cobrados nas últimas provas.

Podemos dizer que esse material nasceu da necessidade o de cumprimento, com excelência, desses dois quesitos trazidos.

Com isso, toda metodologia do nosso curso foi montada para que o aluno compreenda da melhor maneira possível a matéria e decore os pontos mais cobrados em provas similares, através, sempre, da visão de sua banca organizadora.



O QUE É O PASSO ESTRATÉGICO?

O Passo Estratégico é um material escrito e enxuto que possui dois objetivos principais:

- a) orientar revisões eficientes;
- b) destacar os pontos mais importantes e prováveis de serem cobrados em prova.

Assim, o Passo Estratégico pode ser utilizado tanto para **turbinar as revisões dos alunos mais adiantados nas matérias**, quanto para **maximizar o resultado na reta final de estudos por parte dos alunos que não conseguirão estudar todo o conteúdo do curso regular**.

Em ambas as formas de utilização, como regra, **o aluno precisa utilizar o Passo Estratégico em conjunto com um curso regular completo**.

Isso porque nossa didática é direcionada ao aluno que já possui uma base do conteúdo.

Assim, se você vai utilizar o Passo Estratégico:

- a) **como método de revisão**, você precisará de seu curso completo para realizar as leituras indicadas no próprio Passo Estratégico, em complemento ao conteúdo entregue diretamente em nossos relatórios;
- b) **como material de reta final**, você precisará de seu curso completo para buscar maiores esclarecimentos sobre alguns pontos do conteúdo que, em nosso relatório, foram eventualmente expostos utilizando uma didática mais avançada que a sua capacidade de compreensão, em razão do seu nível de conhecimento do assunto.

Seu cantinho de estudos famoso!

Poste uma foto do seu cantinho de estudos nos stories do Instagram e nos marque:



[@passoestrategico](https://www.instagram.com/passoestrategico)

Vamos repostar sua foto no nosso perfil para que ele fique famoso entre milhares de concurseiros!



ANÁLISE ESTATÍSTICA

Análise geral

Inicialmente, convém destacar os percentuais de incidência de todos os assuntos previstos no nosso curso – quanto maior o percentual de cobrança de um dado assunto, maior sua importância.

Nossa amostragem foi formada por **3727** questões da CEBRASPE, dos anos de 2021 a 2026.

Assunto	Grau de incidência
Processo de Planejamento	15,99%
Gestão de Pessoas	14,73%
Gestão da Qualidade	9,98%
Governabilidade, Governança e Intermediação de Interesses	8,80%
Gestão por Processos (BPM CBOK, Ciclo PDCA, 6 Sigma...)	7,43%
Comportamento Organizacional	6,52%
Processo de Direção	5,53%
Processo de Organização	4,75%
Teorias Administrativas	4,29%
Gestão por Competências	3,65%
Introdução à Administração	2,82%
Comunicação	2,63%
Modelos Teóricos de Gestão Pública	2,36%
Evolução da APU no Brasil	2,33%
Accountability e Transparência	1,99%
Gestão do Conhecimento	1,45%



Processo de Controle e Avaliação	1,23%
Processo Decisório (Tomada de Decisão)	1,15%
Governo Eletrônico	0,97%
Convergências e Divergências entre a Gestão Pública...	0,78%
Empreendedorismo Governamental	0,62%



O que é mais cobrado dentro do assunto?

Assim, considerando os tópicos que compõem essa aula possuímos a seguinte distribuição percentual, em ordem decrescente de cobrança.

Nossa amostragem foi formada por **265 questões da CEBRASPE, dos anos de 2021 a 2026.**

Tópico	Grau de incidência
Processo Organizacional e Funções Administrativas	17,74%
Abordagem Clássica da Administração	15,09%
Teoria do Desenvolvimento Organizacional e Mudança	13,58%
Organização (Introdução à Administração)	10,57%
Eficiência, Eficácia e Efetividade	7,55%
Teoria Contingencial (Abordagem Contingencial da Administração)	6,79%
Teoria dos Sistemas (Abordagem Sistêmica da Administração)	5,66%
Teoria das Relações Humanas (Abordagem Humanística)	5,28%
Teoria da Burocracia	4,15%
Abordagem Neoclássica da Administração	3,02%
Tópico Mesclado de Teorias Administrativas	3,02%
Teoria Comportamental	2,64%
Administração	1,89%
Administrador	1,89%
Teorias Administrativas (histórico e evolução)	0,75%
Teoria Estruturalista (Abordagem Estruturalista da Administração)	0,38%



ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

A ideia desta seção é apresentar um roteiro para que você realize uma revisão completa do assunto e, ao mesmo tempo, destacar aspectos do conteúdo que merecem atenção.

Conceito de Administração e Organização

De início perceba que administrar é uma atividade natural do cotidiano, presente na gestão do tempo, dinheiro afazeres, etc.

No contexto organizacional, devemos lembrar dos conceitos trazidos por 3 grandes autores:

- **Chiavenato:** Administração envolve a hierarquia (subordinação) e o serviço, utilizando recursos organizacionais (humanos, materiais, financeiros, etc.) para atingir objetivos. O administrador coordena o trabalho de outras pessoas, fazendo as coisas acontecerem.
- **Maximiano:** Define administração como um processo dinâmico de decisões sobre o uso de recursos para alcançar objetivos.
- **Mintzberg:** Triângulo entre arte (criatividade), habilidade prática (experiência) e ciência (análise sistemática).

Deve-se perceber que a maioria dos conceitos possuem diversos pontos em comum e convergem para a ideia de que:

Administrar é usar recursos de forma planejada, organizada, dirigida e controlada, visando a alcançar objetivos que não seriam possíveis individualmente.

Temos, portanto, as seguintes palavras chaves para serem memorizadas e observadas nas questões que envolvam o conceito de Administração:

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	LIDERANÇA
RECURSOS	CONTROLE	OBJETIVOS

Já organização é uma entidade estruturada onde pessoas e recursos trabalham juntos para alcançar objetivos comuns, sendo fortemente ligada à administração, que conduz essa estrutura.

É necessário memorizar que existem dois tipos principais de organização:

- **Formal:** Baseada em normas e lógica, estruturada para atingir objetivos.
- **Informal:** Baseada em relações sociais e espontaneidade, sem regras formais.

Além disso, é importante lembrar que as organizações são divididas em três níveis:

- **Estratégico:** Nível mais alto, com foco no longo prazo e decisões gerais (diretores).



- **Tático:** Nível gerencial, que implementa as decisões estratégicas (gerentes).
- **Operacional:** Foco no curto prazo e execução de tarefas (funcionários).

Vamos montar uma tabela com as principais informações para facilitar no seu processo de revisão:

ASPECTO	ADMINISTRAÇÃO	ORGANIZAÇÃO
CONCEITO	Processo de orientar, planejar, liderar e controlar pessoas e recursos para atingir objetivos.	Entidade estruturada onde pessoas e recursos estão alocados para trabalhar em conjunto.
OBJETIVO	Faz com que as coisas aconteçam por meio das pessoas; coordenação e direção.	Local e estrutura em que os recursos e pessoas desempenham as atividades.
FOCO	Orientação, coordenação e controle para alcançar objetivos organizacionais.	A estruturação de pessoas e recursos para atingir os objetivos.
NÍVEIS/TIPOS	Gerencia os níveis estratégico, tático e operacional.	Pode ser formal (normas e regulamentos) ou informal (relações sociais espontâneas).

Vamos para o próximo tópico do nosso roteiro de revisão!

Processo e Funções Administrativas

Lembre-se que a tarefa básica da administração, segundo Chiavenato, é transformar os objetivos globais da organização em ação por meio do **processo administrativo**, composto por quatro funções principais: **Planejamento, Organização, Direção e Controle**.

É fundamental que saiba diferenciar essas quatro funções.

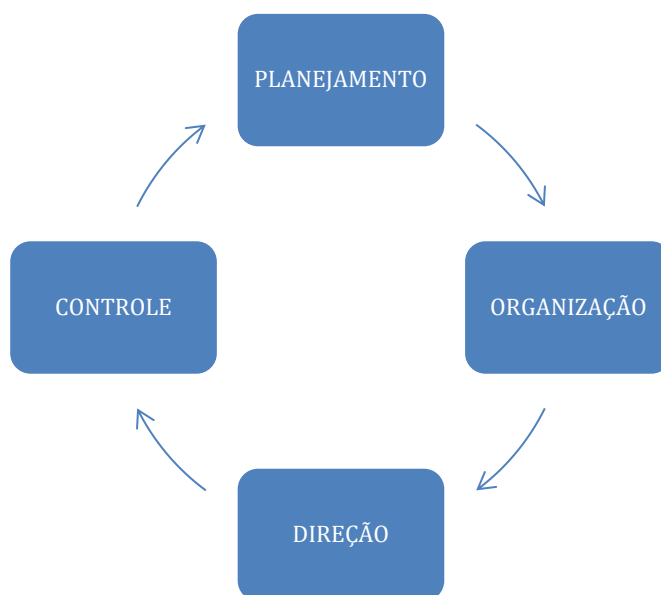
- **Planejamento:** Estabelece os objetivos e as estratégias para alcançá-los. Define "onde se quer chegar" e "como chegar lá", identificando oportunidades e ameaças. Tem foco em ideias.
- **Organização:** Divide o trabalho, atribui responsabilidades e aloca recursos. Define as estruturas necessárias para implementar o planejamento. Foco em "coisas" e recursos.



- **Direção:** Conduz o trabalho, usa a liderança e a motivação para orientar as pessoas na execução das tarefas. Foco em pessoas.
- **Controle:** Monitora as atividades, faz ajustes e avalia o desempenho organizacional para garantir que os objetivos sejam alcançados. Foco em resultados.

Além disso, é importante ainda memorizar que o processo administrativo é **cíclico, interativo e dinâmico**.

A partir disso, temos o que chamamos de ciclo administrativo:



Papéis e Habilidades do Administrador

É importante entender que Henry Mintzberg identificou **10 papéis específicos do administrador**, organizados em três categorias: **interpessoais**, **informacionais** e **decisórios**. Para facilitar o processo de revisão, vamos esquematizar em formato de tabela:

CATEGORIA	PAPEL	DESCRIÇÃO
Interpessoais	Símbolo/Representação	Representa a organização em eventos e assina documentos importantes.
	Liderança	Orienta, motiva e direciona os subordinados.
	Elemento de Ligação	Mantém contatos internos e externos para troca de informações.



Informacionais	Monitor	Coleta e analisa informações sobre o ambiente interno e externo.
	Disseminador	Compartilha informações internamente, do nível estratégico ao operacional.
	Porta-voz	Transmite informações externas da organização, como em coletivas de imprensa.
Decisórios	Empreendedor	Identifica novas ideias e oportunidades, assumindo riscos para melhorar a organização.
	Solucionador de Conflitos	Resolve conflitos internos e externos para manter o bom andamento da organização.
	Alocador de Recursos	Administra e distribui os recursos de acordo com as prioridades organizacionais.
	Negociador	Representa a organização em negociações com sindicatos, clientes e parceiros.

Observe que os papéis gerenciais de Mintzberg destacam as diferentes responsabilidades do administrador em interações interpessoais, processamento de informações e tomada de decisões para garantir o bom funcionamento da organização.

Já a **habilidade do administrador** é a capacidade de transformar conhecimento em ação. Lembre-se das três habilidades fundamentais para os administradores:

- **Habilidades Técnicas:** São relacionadas ao "fazer", ou seja, o uso de conhecimentos especializados para executar tarefas. Essas habilidades são mais utilizadas no nível operacional (funcionários).



- **Habilidades Humanas:** Ligadas ao relacionamento interpessoal, comunicação e liderança. São fundamentais para motivar e coordenar pessoas. Importantes em todos os níveis organizacionais, mas com destaque no nível tático (gerentes).
- **Habilidades Conceituais:** Relacionadas à visão sistêmica da organização, à capacidade de lidar com ideias e abstrações, e à análise estratégica. São indispensáveis no nível estratégico (diretores).

Embora exista tal divisão, é importante você saber que **todos os níveis organizacionais precisam das três habilidades, mas a predominância de uma habilidade sobre as outras varia conforme o nível.**

Administração Científica

Vamos iniciar agora nosso processo de revisão das **Teorias da Administração**, começando pela **Administração Científica**.

É importante lembrar que essa teoria foi desenvolvida por Frederick Taylor, e focava no **aumento da eficiência e produtividade dos operários, eliminando desperdícios e padronizando processos.**

Principais Fundamentos da Administração Científica:

- **Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos:** Eliminar movimentos inúteis e buscar a melhor maneira de realizar cada tarefa.
- **Estudo da fadiga humana:** Racionalizar movimentos para reduzir a fadiga e aumentar a produtividade.
- **Divisão do trabalho e especialização:** Cada trabalhador se especializa em uma tarefa específica para aumentar a eficiência.
- **Desenho de cargos e tarefas:** Definir claramente as funções e responsabilidades de cada operário.
- **Incentivos salariais:** Remuneração baseada na produtividade, motivando os trabalhadores a produzir mais.
- **Condições ambientais:** Melhorar o ambiente de trabalho (iluminação, conforto) para aumentar a eficiência.
- **Padronização de métodos e máquinas:** Uniformidade no trabalho para eliminar desperdícios e melhorar a eficiência.
- **Supervisão funcional:** Vários supervisores especializados, cada um em sua área, orientando os operários.

Os **princípios administrativos** de Taylor incluem **Planejamento, Preparo, Controle e Execução** (PPCE).



Teoria Clássica

A **Teoria Clássica da Administração**, foi fundada por Henri Fayol e tinha como objetivo aumentar a eficiência, com ênfase na estrutura organizacional.

É muito importante observar que, enquanto Taylor focava nas tarefas, Fayol propôs que a eficiência deveria ser alcançada por meio da **disposição dos órgãos e departamentos** e de como eles se relacionam.

Deve-se lembrar quais são os **14 Princípios Gerais da Administração** de Fayol:

1. **Divisão do trabalho:** Especialização aumenta a eficiência.
2. **Autoridade e responsabilidade:** Autoridade para dar ordens, responsabilidade para prestar contas.
3. **Disciplina:** Obediência e respeito às regras.
4. **Unidade de comando:** Cada empregado responde a um único chefe.
5. **Unidade de direção:** Um único plano para cada grupo de atividades.
6. **Subordinação dos interesses individuais:** Os interesses da organização acima dos pessoais.
7. **Remuneração justa:** Retribuição equilibrada para satisfação mútua.
8. **Centralização:** Autoridade concentrada no topo.
9. **Cadeia escalar:** Linha clara de autoridade.
10. **Ordem:** Tudo e todos no lugar certo.
11. **Equidade:** Justiça no tratamento dos empregados.
12. **Estabilidade do pessoal:** Permanência no cargo melhora a eficiência.
13. **Iniciativa:** Incentivar a criação de planos e sua execução.
14. **Espírito de equipe:** União e harmonia fortalecem a organização

Lembre-se que Fayol defendia uma **estrutura hierárquica linear**, com ordens seguindo de cima para baixo, ou seja, uma estrutura vertical, refletindo os princípios de **centralização, unidade de comando e autoridade**.

Observe a tabela comparativa entre a Administração Científica e a Teoria Clássica:

ASPECTO	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	TEORIA CLÁSSICA
Fundador	Frederick Taylor	Henri Fayol
Ênfase	Tarefas e processos operacionais	Estrutura organizacional e funções administrativas
Objetivo	Aumentar a eficiência por meio	Aumentar a eficiência pela



	da padronização de métodos e controle de tarefas	disposição e interação dos departamentos e órgãos
Método	Estudo dos tempos e movimentos, padronização de tarefas e incentivos salariais	Funções administrativas (POC3): Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar
Divisão do trabalho	Divisão horizontal e especialização de operários	Divisão vertical (hierarquia) e horizontal (departamentalização)
Princípios	Estudo científico do trabalho, supervisão funcional, incentivo à produtividade	14 Princípios da Administração, como autoridade, unidade de comando e subordinação dos interesses individuais
Visão da organização	Sistema fechado (sem influências externas)	Sistema aberto (estrutura integrada)
Nível de aplicação	Nível operacional	Todos os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional)

Teoria das Relações Humanas

A **Teoria das Relações Humanas** surgiu nos Estados Unidos, como um movimento contrário à Teoria Clássica, e foi baseada na **Experiência de Hawthorne**, realizada por Elton Mayo.

Deve-se lembrar que essa abordagem deslocou o foco da estrutura organizacional e das tarefas para as **pessoas** e seus aspectos psicológicos e sociais.

É importante ainda perceber que a Teoria das Relações Humanas destacou a importância das **relações sociais, motivação e liderança**, diminuindo o foco em conceitos clássicos como autoridade e racionalização do trabalho.

Em outras palavras, ela trouxe uma visão mais humana e social para a administração, enfatizando a necessidade de compreender o comportamento e as interações dos trabalhadores dentro das organizações.





Teoria da Burocracia

De início lembre-se que ela foi inspirada nas ideias de Max Weber e surgiu como uma resposta às limitações da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas.

Deve-se perceber que seu objetivo era criar um modelo de administração que fosse mais **racional, sólido e abrangente**, capaz de lidar com o crescimento e a complexidade das organizações.

É muito importante entender as características da Burocracia de Max Weber:

- **Legalidade das normas e regulamentos:** As regras e procedimentos devem ser seguidos à risca. As normas definem as funções e os procedimentos antecipadamente.
- **Formalidade nas comunicações:** Toda comunicação deve ser formalizada, por escrito e padronizada.
- **Racionalidade e divisão do trabalho:** A divisão do trabalho é feita de forma racional, sistemática e por funções. Cada funcionário ocupa um cargo específico.
- **Impessoalidade:** As relações de trabalho são impessoais. As atividades são distribuídas com base no cargo e nas funções, não nas características pessoais.

Observe que a **Teoria da Burocracia** foi essencial para estruturar as organizações modernas, especialmente as públicas, promovendo uma administração mais eficiente e organizada, tendo em vista que prioriza o cumprimento rigoroso das normas, a divisão clara de responsabilidades e a impessoalidade nas relações profissionais, combatendo a corrupção e os desperdícios.

Em resumo, a Teoria da Burocracia trouxe uma nova visão para a administração ao propor um modelo estruturado e regido por normas, que busca a eficiência por meio da racionalidade e da impessoalidade, consolidando a hierarquia e a divisão de trabalho como princípios fundamentais.



Em contrapartida, deve-se lembrar que ao longo tempo o modelo burocrático passou a receber críticas, principalmente por conta da evolução e modernização dos processos. Tais críticas resultaram no levantamento de uma série de **disfunções da burocracia**. É importante que conheça as principais:

- **Excesso de Formalismo e Papelada:** A necessidade de formalizar tudo por escrito gera burocracia e volume excessivo de documentos.
- **Resistência a Mudanças:** Funcionários antigos tendem a resistir a novos procedimentos, preferindo métodos já estabelecidos.
- **Apego Exagerado às Normas:** O foco nas regras faz os funcionários esquecerem os objetivos da organização, tratando as normas como um fim em si mesmas.
- **Rigidez e Falta de Inovação:** Processos rígidos impedem a criatividade e a liberdade dos funcionários para inovar.
- **Decisões Centralizadas e Lentas:** Decisões são tomadas no topo da hierarquia, muitas vezes por quem não tem conhecimento adequado, o que causa lentidão e ineficácia.
- **Despersonalização nas Relações:** As interações se tornam impessoais, com funcionários e clientes tratados por seus cargos, não como indivíduos.
- **Foco em Processos e não em Resultados:** A qualidade é medida pela conformidade às regras, e não pelos resultados alcançados.
- **Conflito no Atendimento ao Cliente:** O foco excessivo em normas faz os funcionários perderem de vista o atendimento ao cliente, gerando insatisfação e conflitos

Lembre-se que a burocracia, embora eficiente em algumas áreas, **sofre com rigidez, excesso de regras e uma desconexão com os resultados e o atendimento ao cliente**.

Teoria Estruturalista

A **Teoria Estruturalista** surgiu como uma tentativa de integrar e ampliar as abordagens das teorias anteriores (Clássica, Relações Humanas e Burocrática), analisando a organização como um todo, tanto formal quanto informal.

Lembre-se que o foco é na **estrutura organizacional** e no **ambiente externo**, introduzindo o conceito de **sistema aberto**, que considera as influências externas. Tem como **principais características**:

- **Integração da Organização Formal e Informal:** A teoria considera tanto a estrutura formal quanto os grupos informais dentro da organização.
- **Sistema Aberto:** A organização é vista como aberta ao ambiente externo, influenciada por fatores externos, ao contrário das teorias anteriores que focavam em um sistema fechado e previsível.
- **Homem Organizacional:** Ao contrário do "homo economicus" da Teoria Clássica e do "homo social" da Teoria das Relações Humanas, o homem moderno desempenha múltiplos papéis em várias organizações e deve ser cooperativo e flexível, com capacidade de adiar recompensas para obter sucesso.



- **Abordagem Múltipla e Interdisciplinar:** A Teoria Estruturalista busca unir os conceitos de eficiência da Teoria Clássica, os aspectos sociais das Relações Humanas e a racionalidade da Teoria Burocrática, aplicando-os a todos os níveis hierárquicos e tipos de organizações

Em resumo, busca uma visão global e interdisciplinar da administração, focando na integração entre os aspectos formais, informais e ambientais para uma compreensão mais ampla e complexa das organizações.

Teoria Neoclássica

De início, lembre-se que a **Teoria Neoclássica** retomou princípios da Teoria Clássica, modernizando-os para atender às novas necessidades das organizações em crescimento e mais complexas.

Essa teoria é focada em resultados práticos e objetivos claros, sendo considerada a base da administração moderna, tendo as seguintes características:

- **Ênfase na Prática da Administração:** Voltada para resultados concretos com foco na solução de problemas.
- **Reafirmação dos Princípios Clássicos:** Muitos conceitos clássicos, como a departamentalização e a hierarquia, são reaplicados de forma mais flexível.
- **Foco nos Objetivos e Resultados:** A organização é estruturada para alcançar objetivos e produzir resultados, priorizando metas claras e justificando sua existência pelos resultados alcançados.
- **Conceitos Ecléticos:** A Teoria Neoclássica combina conceitos de várias outras teorias, como a Clássica, Relações Humanas e Burocrática, para criar uma abordagem mais ampla.
- **Eficiência e Eficácia:**
 - **Eficiência:** Fazer as coisas da maneira correta, com foco interno e nos custos. Sempre se relaciona com o ganho em relação ao gasto.
 - **Eficácia:** Fazer as coisas certas, focando nos objetivos e nos fins, independente dos custos. Se relaciona com os resultados atingidos em relação aos programados.

Vale ainda lembrar que os Neoclássicos reestruturaram as funções administrativas, que agora são **Planejamento, Organização, Direção e Controle** (PODC). Essa visão é a mais aceita atualmente e serve de base para a administração moderna.

Desta forma, deve-se perceber que a Teoria Neoclássica trouxe uma abordagem mais prática e flexível da administração, focada em resultados e objetivos claros, consolidando-se como a base da administração moderna, apesar de suas limitações em um ambiente organizacional dinâmico.



Teoria Comportamental (Behaviorista)

A **Teoria Comportamental**, também conhecida como **Teoria Behaviorista**, foi iniciada por Herbert Alexander Simon e representa um desdobramento da Teoria das Relações Humanas. Podemos destacar os seguintes aspectos:

- **Ênfase nas Ciências do Comportamento:** Ao contrário das teorias anteriores, foca em explicar e descrever o comportamento humano nas organizações, sem prescrever normas ou princípios rígidos.
- **Homem Administrativo:** O ser humano é visto como "homem administrativo", que reage de forma racional, mas limitada, aos incentivos (salariais, materiais, sociais e simbólicos). Ele busca uma solução satisfatória, mas que nem sempre é a melhor.
- **Sistema de Tomada de Decisões:** A organização é vista como um sistema no qual cada indivíduo toma decisões racionais em todos os níveis. O foco está nas pessoas e em suas decisões.
- **Rejeição da Autoridade Formal e Rígida:** A Teoria Comportamental é contrária à autoridade centralizada e rígida da Teoria Clássica e ao modelo de "máquina" da Burocracia.
- **Motivação e Comportamento:** Quanto mais o administrador entender o comportamento humano e os mecanismos que motivam as pessoas, melhores serão os resultados organizacionais.

Para sua prova é importante lembrar que a Teoria Comportamental coloca o comportamento humano no centro da administração, buscando compreender como as pessoas tomam decisões e são motivadas. Ela desenvolveu a **psicologia organizacional** e foi um passo importante para melhorar a **qualidade de vida no trabalho**, com foco na satisfação pessoal e nas interações humanas.

Teoria dos Sistemas

Esta teoria propõe uma visão global e integrada dos sistemas, aplicando esse conceito à administração para superar as limitações das teorias anteriores.

Neste contexto, lembre-se que organizações são **vistas como sistemas abertos**, em constante interação com o ambiente externo, influenciadas por variáveis imprevisíveis e em adaptação contínua.

É muito importante que memorize os **componentes do sistema**:

- **Objetivos:** São as metas ou finalidades que justificam a existência do sistema, aquilo que ele busca alcançar.
- **Entradas (inputs):** São os recursos que o sistema recebe do ambiente externo, como materiais, informações e energia, necessários para seu funcionamento.
- **Processamento:** É o mecanismo interno do sistema que transforma as entradas (insumos) em resultados ou produtos finais.



- **Saídas (outputs):** São os produtos, serviços ou resultados gerados pelo sistema após o processamento, devolvidos ao ambiente.
- **Controles:** São os mecanismos que verificam se os resultados estão alinhados com os objetivos planejados, monitorando o desempenho do sistema.
- **Retroalimentação (feedback):** Trata-se do retorno de informações ao sistema sobre os resultados, permitindo ajustes e correções para manter o sistema em funcionamento adequado.
- **Ambiente:** É o contexto externo ao sistema, composto por fatores que influenciam e são influenciados pelas atividades do sistema, como clientes, fornecedores, regulamentações, entre outros.

Em resumo, a Teoria dos Sistemas introduziu uma visão mais ampla e interativa da organização, mostrando-a como parte de um sistema maior, em constante interação com o ambiente e composta por subsistemas interdependentes.

Chegamos ao fim do nosso roteiro de revisão!! Vamos à nossa Aposta Estratégica.



APOSTA ESTRATÉGICA

A ideia desta seção é apresentar os pontos do conteúdo que mais possuem chances de serem cobrados em prova, considerando o histórico de questões da banca em provas de nível semelhante à nossa, bem como a experiência do professor.

Dentro do assunto "O processo administrativo. Funções de administração. Teoria da administração.", o tópico "Processo Organizacional e Funções Administrativas" é o ponto que acreditamos ser o que possui mais chances de ser cobrado pela banca, conforme análise realizada no tópico "O que é mais cobrado dentro do assunto?".

Abaixo, temos uma tabela que tenta sintetizar tais aspectos:

ASPECTO	ADMINISTRAÇÃO	ORGANIZAÇÃO
CONCEITO	Processo de orientar, planejar, liderar e controlar pessoas e recursos para atingir objetivos.	Entidade estruturada onde pessoas e recursos estão alocados para trabalhar em conjunto.
OBJETIVO	Faz com que as coisas aconteçam por meio das pessoas; coordenação e direção.	Local e estrutura em que os recursos e pessoas desempenham as atividades.
FOCO	Orientação, coordenação e controle para alcançar objetivos organizacionais.	A estruturação de pessoas e recursos para atingir os objetivos.
NÍVEIS/TIPOS	Gerencia os níveis estratégico, tático e operacional.	Pode ser formal (normas e regulamentos) ou informal (relações sociais espontâneas).



QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Nesta seção, apresentamos e comentamos uma amostra de questões objetivas selecionadas estrategicamente: são questões com nível de dificuldade semelhante ao que você deve esperar para a sua prova e que, em conjunto, abordam os principais pontos do assunto. A ideia, aqui, não é que você fixe o conteúdo por meio de uma bateria extensa de questões, mas que você faça uma boa revisão global do assunto a partir de, relativamente, poucas questões.

1) CEBRASPE – Auditor de Controle Externo (TCU) - 2026

Acerca da nova gestão pública, das funções administrativas e da estrutura organizacional, julgue o item a seguir.

Segundo a teoria clássica da administração, a estrutura de uma organização é sustentada por seis funções essenciais: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas, sendo as administrativas responsáveis pela coordenação e sincronização das demais no nível de cúpula.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS

A assertiva está de acordo com a teoria clássica da administração desenvolvida por Henri Fayol. Para Fayol, toda organização desempenha seis funções essenciais: técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. As funções administrativas possuem papel central, pois envolvem atividades como planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, sendo responsáveis pela integração e sincronização das demais funções organizacionais, especialmente nos níveis superiores da estrutura hierárquica.

Gabarito: C

2) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TRF 6) - 2025

Em relação às abordagens teóricas da administração, às funções administrativas, e à estrutura e à cultura organizacionais, julgue o item a seguir.

A função administrativa denominada organização abarca a definição dos objetivos estratégicos organizacionais, bem como dos meios para alcançá-los.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS



A função administrativa denominada "organização" não é responsável pela **definição dos objetivos estratégicos**. Essa é uma atribuição da função **planejamento**, que cuida de estabelecer os **objetivos organizacionais** e os **meios para alcançá-los**.

Já a função **organização** tem como foco a **estruturação dos recursos** (humanos, materiais, financeiros etc.) e a **distribuição de tarefas e responsabilidades**, definindo como as atividades serão coordenadas para atingir os objetivos previamente planejados.

Portanto, o item está **errado** porque atribui à função organização um papel que pertence ao planejamento.

Gabarito: E

3) CEBRASPE – Especialista em Recursos Minerais (ANM) - 2025

Em relação a órgãos da governança corporativa e áreas de controle, julgue o próximo item.

A diretoria é o órgão responsável pela gestão e condução da organização.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS

A **diretoria**, no contexto da função **direção** da administração, é sim responsável pela **gestão e condução da organização**, pois essa função envolve **liderar pessoas, tomar decisões, comunicar, motivar e coordenar esforços** para alcançar os objetivos organizacionais.

A função **direção** abrange as ações voltadas à condução das atividades dos colaboradores de forma alinhada com os planos organizacionais, o que está diretamente relacionado às atribuições da **diretoria** como órgão executivo. Assim, a diretoria exerce, de fato, a **função administrativa da direção**, ao mobilizar recursos humanos para implementar as estratégias e assegurar o funcionamento da organização.

Gabarito: C

4) CEBRASPE – Analista Administrativo (ANM) / 2025

Acerca do processo administrativo nas organizações, julgue o item que se segue.

As funções da administração de planejar, organizar, liderar e controlar representam quatro conjuntos muito específicos de atividades, por isso devem ser consideradas de forma isolada para que não se prejudiquem mutuamente.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:



As funções da administração — **planejar, organizar, liderar (ou dirigir) e controlar** — **não devem ser consideradas de forma isolada**, pois são **interdependentes e complementares** dentro do **processo administrativo**.

Cada função influencia e é influenciada pelas demais:

- O **planejamento** estabelece os objetivos e define o rumo da organização.
- A **organização** estrutura os recursos para que os planos possam ser executados.
- A **direção** (ou liderança) mobiliza as pessoas para agir conforme o planejado.
- O **controle** avalia os resultados e fornece feedback para ajustes no planejamento.

Tratar essas funções de forma isolada comprometeria a **eficiência e a eficácia** do processo administrativo como um todo. Por isso, o item está **errado**.

Gabarito: E

5) CEBRASPE – Auditor de Controle Externo (TCE PR) - 2024

Na área de administração, os papéis do administrador evoluíram para um conjunto organizado de comportamentos associados a uma função, sendo tais papéis agrupados em três categorias principais. Assinale a opção em que são corretamente apresentadas essas três categorias.

- a) papéis de marketing, papéis de operações e papéis de sistemas
- b) papéis de prospecção, papéis de concepção e papéis de decisão
- c) papéis administrativos, papéis financeiros e papéis pessoais
- d) papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão
- e) papéis estratégicos, papéis táticos e papéis operacionais.

COMENTÁRIOS:

Essa classificação foi desenvolvida por **Henry Mintzberg**, que identificou que os administradores exercem diferentes **papéis organizacionais**, agrupados em **três categorias principais**:

1. **Papéis interpessoais**: relacionados ao contato e à interação com outras pessoas (ex.: representante, líder, elemento de ligação).
2. **Papéis informacionais**: dizem respeito à coleta, disseminação e transmissão de informações (ex.: monitor, disseminador, porta-voz).
3. **Papéis decisórios**: envolvem a tomada de decisões e resolução de problemas (ex.: empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos, negociador)

As demais alternativas não correspondem à classificação consagrada por Mintzberg.

Gabarito: D

6) CEBRASPE – Auditor de Controle Externo (TCE PR) / 2024



Administradores que desejam liderar suas organizações de maneira eficaz e estratégica devem investir prioritariamente em programas que os qualifiquem profissionalmente para o desenvolvimento de habilidades

- a) decisórias.
- b) de supervisão.
- c) técnicas.
- d) humanas.
- e) conceituais.

COMENTÁRIOS:

Administradores que desejam **liderar de forma eficaz e estratégica** precisam desenvolver principalmente **habilidades conceituais**.

Essas habilidades estão relacionadas à **capacidade de compreender a organização como um todo**, enxergar como as partes se inter-relacionam e como a organização se posiciona no ambiente externo. São essenciais para a **formulação de estratégias, tomada de decisões de longo prazo** e para a atuação nos **níveis mais altos da hierarquia organizacional** (alta administração).

As demais habilidades são importantes, mas com foco diferente:

- a) Habilidades **decisórias** fazem parte do processo, mas são consequência de uma boa visão conceitual.
- b) **Supervisão** se relaciona mais com os níveis operacionais.
- c) Habilidades **técnicas** são cruciais para os níveis operacionais ou de primeira linha.
- d) Habilidades **humanas** são importantes em todos os níveis, mas isoladamente não garantem eficácia estratégica.

Por isso, o **desenvolvimento de habilidades conceituais** é **prioritário** para quem quer atuar estrategicamente.

Gabarito: E

7) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TSE Unificado) - 2024

No que se refere a escolas e fundamentos da administração, bem como a seu impacto na gestão de pessoas, julgue o item que se segue.

A administração científica está direcionada à promoção de critérios de cientificidade na gestão e tem seu principal foco nas pessoas, de modo que a gestão de tarefas e recursos fica em segundo plano.

() CERTO



() ERRADO

COMENTÁRIOS:

A administração científica, desenvolvida por Frederick W. Taylor, tem como foco principal a **eficiência na execução das tarefas**, por meio da **análise científica do trabalho**, **padronização de processos**, **tempo e movimento**, e **incentivos salariais por produtividade**.

Ao contrário do que afirma o item, o foco **não é nas pessoas**, mas sim na **gestão das tarefas e recursos**, buscando **aumentar a produtividade** e **reduzir desperdícios**. As pessoas eram vistas quase como extensões das máquinas, sendo treinadas para executar tarefas da maneira "única e melhor" definida pela gerência.

Portanto, a afirmação de que a administração científica foca nas pessoas e deixa a gestão de tarefas em segundo plano está **equivocada**.

Gabarito: E

8) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TSE Unificado) - 2024

No que se refere a escolas e fundamentos da administração, bem como a seu impacto na gestão de pessoas, julgue o item que se segue.

A transição da teoria clássica para a teoria das relações humanas na administração levou à priorização da descentralização de autoridade nas organizações, em detrimento da hierarquia rigorosa.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

A **teoria clássica da administração**, representada por autores como **Henri Fayol**, enfatizava a **estrutura organizacional formal**, com foco na **hierarquia rígida**, **autoridade centralizada**, **disciplina** e **divisão do trabalho**.

Já a **teoria das relações humanas**, que surgiu como uma crítica e complemento à abordagem clássica, passou a valorizar o **comportamento humano nas organizações**, destacando fatores como **motivação**, **comunicação**, **liderança** e **relações interpessoais**.

Essa mudança implicou também em uma tendência à **maior descentralização da autoridade**, uma vez que se reconheceu a importância de **grupos informais**, da **autonomia relativa** dos trabalhadores e da necessidade de **flexibilizar a estrutura rígida** para melhorar o clima organizacional e a produtividade.

Portanto, a transição realmente levou a uma **diminuição do rigor hierárquico** em favor de uma **gestão mais humanizada e descentralizada**.

Gabarito: C



9) CEBRASPE – Técnico Judiciário (TSE Unificado) - 2024

A respeito da evolução da administração no século XX, julgue o item seguinte.

A abordagem estruturalista, de origem sociológica, surgiu como resposta à rigidez da teoria da burocracia.

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

A **abordagem estruturalista** surgiu no século XX como uma tentativa de **integrar e superar as limitações** das teorias anteriores — especialmente a **teoria da burocracia** de Max Weber, que era criticada por sua **rigidez excessiva**, formalismo e desconsideração de aspectos humanos e sociais.

De **origem sociológica**, o **estruturalismo** procurou **conciliar elementos das abordagens clássica, burocrática e das relações humanas**, considerando a organização como um **sistema social complexo**, formado por múltiplas estruturas (formais e informais) e influenciado pelo ambiente externo.

A abordagem estruturalista também introduziu uma **visão mais ampla da organização**, reconhecendo os conflitos organizacionais, a necessidade de equilíbrio entre eficiência e comportamento humano e a interação entre diferentes subsistemas organizacionais.

Portanto, o item está **certo** ao afirmar que essa abordagem surgiu como **resposta à rigidez da teoria da burocracia**.

Gabarito: C

10) CEBRASPE – Administrador (CAGEPA) - 2024

No âmbito das teorias e escolas de administração voltadas à gestão de pessoas, a teoria comportamental

a) estuda o comportamento organizacional, explorando aspectos como liderança, dinâmica de grupo e motivação, destacando a importância das relações interpessoais e do bem-estar emocional dos trabalhadores.

b) enfatiza a estrutura formal da organização baseada em regras, procedimentos e hierarquia, visando a impessoalidade e a previsibilidade nas relações de trabalho.

c) foca na eficiência e racionalização do trabalho, enfatizando a especialização das tarefas e o uso de incentivos financeiros.

d) propõe princípios gerais de administração, como divisão do trabalho, autoridade e disciplina, destacando a hierarquia como essencial para a eficiência administrativa.



e) descreve a organização como um sistema aberto e interdependente, destacando a importância da integração e da adaptação às mudanças ambientais.

COMENTÁRIOS:

A **teoria comportamental** (ou abordagem comportamentalista) surgiu como um desdobramento da teoria das relações humanas, aprofundando-se nos estudos sobre o **comportamento humano nas organizações**.

Seu foco principal está em compreender **como as pessoas se comportam nas organizações** e como esse comportamento afeta a produtividade, a satisfação no trabalho e a eficácia organizacional. Portanto, **o gabarito é a alternativa "a"**.

As demais alternativas se referem a outras teorias:

b) Teoria burocrática (Max Weber)

c) Administração científica (Taylor)

d) Teoria clássica (Fayol)

e) Teoria sistêmica

Gabarito: A

11)CEBRASPE – Técnico Judiciário (TRF 6) - 2025

Acerca das abordagens clássica e sistêmica da administração e da evolução da administração pública no Brasil após 1930, julgue o item a seguir.

Ao se utilizar a abordagem sistêmica da administração, é pertinente adotar uma visão focada no todo e uma forma de pensamento sintético

() CERTO

() ERRADO

COMENTÁRIOS:

A **abordagem sistêmica** da administração vê a organização como um **sistema aberto**, composto por partes interdependentes que interagem entre si e com o ambiente externo. Essa visão exige que o administrador **compreenda o todo**, e não apenas as partes isoladamente.

Dessa forma, o pensamento utilizado é o **pensamento sintético**, que parte do **todo para as partes**, contrastando com o **pensamento analítico**, típico da abordagem clássica, que analisa as partes separadamente para entender o funcionamento do todo.

Portanto, ao adotar a **abordagem sistêmica**, é correto dizer que se utiliza uma **visão global** e um **pensamento sintético**, voltado para a **interação entre os elementos e o ambiente**.

Gabarito: C



12) CEBRASPE – Analista (FINEP) - 2024

A teoria que admite a organização como um composto de unidades inter-relacionadas com o ambiente externo é a teoria

- a) das relações humanas.
- b) de sistemas.
- c) clássica.
- d) comportamental.
- e) contingencial.

COMENTÁRIOS:

A **teoria de sistemas** é a que **concebe a organização como um sistema aberto**, ou seja, como um **conjunto de partes interdependentes** que interagem **entre si** e também com o **ambiente externo**.

Essa teoria introduz uma visão **holística** da administração, destacando:

- A **interdependência entre os departamentos/setores**;
- A **necessidade de adaptação ao ambiente externo** (clientes, fornecedores, concorrência, economia etc.);
- A importância da **integração e coordenação** entre as partes.

As outras alternativas referem-se a abordagens com focos diferentes:

- a) Teoria das relações humanas: ênfase nas **relações interpessoais e motivação**.
- c) Teoria clássica: foco na **estrutura organizacional formal** e na **eficiência administrativa**.
- d) Teoria comportamental: estudo do **comportamento humano nas organizações**.
- e) Teoria contingencial: defende que **não há uma estrutura única ideal**, e que a melhor forma de organizar depende das **condições ambientais específicas**.

Portanto, a teoria que trata da **inter-relação entre a organização e o ambiente externo** é a **teoria de sistemas**.

Gabarito: B



QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

A ideia do questionário é elevar o nível da compreensão e da retenção do assunto estudado a partir de perguntas que exigem respostas subjetivas, estimulando a conexão entre diversos pontos do conteúdo, bem como a memorização da matéria, e, conseqüentemente, facilitando a resolução de questões objetivas (e discursivas também).

É possível utilizar o questionário de revisão de diversas maneiras. O leitor pode, por exemplo:

1. ler cada pergunta e realizar uma autoexplicação mental da resposta;
2. ler as perguntas e respostas em sequência, para realizar uma revisão mais rápida;
3. escolher algumas perguntas para respondê-las de maneira discursiva.

Perguntas

1. Qual é o conceito de administração segundo Chiavenato, Maximiano e Mintzberg?
2. Quais são as principais diferenças entre administração e organização?
3. Quais são as principais características da administração formal e informal?
4. Descreva as principais responsabilidades no nível estratégico de uma organização.
5. Qual é o foco principal do nível tático dentro de uma organização?
6. Quais são as funções principais no nível operacional de uma organização?
7. O que envolve o processo administrativo? Quais são as suas etapas?
8. Qual é o papel do planejamento dentro do processo administrativo?
9. O que caracteriza a função de organização no processo administrativo?
10. Qual é a importância da direção no processo administrativo?
11. Qual a finalidade do controle no processo administrativo?
12. Descreva o ciclo administrativo e sua interação.
13. Quais são os papéis interpessoais de um administrador, segundo Henry Mintzberg?
14. Quais são os papéis informacionais do administrador?



15. Quais são os papéis decisórios do administrador?
16. Quais são as três principais habilidades do administrador, segundo Robert Katz?
17. Qual é a função das habilidades técnicas em diferentes níveis organizacionais?
18. Como as habilidades humanas afetam o desempenho do administrador?
19. Por que as habilidades conceituais são fundamentais no nível estratégico?
20. Quais são os principais fundamentos da Administração Científica, segundo Taylor?
21. Quais são os princípios gerais da Teoria Clássica da Administração, segundo Fayol?
22. Quais são as características principais da Teoria das Relações Humanas?
23. Como Max Weber definiu a burocracia e suas características?
24. Quais são as disfunções comuns da burocracia, segundo a teoria?
25. Quais são as principais características da Teoria Estruturalista?
26. Compare a Teoria Clássica de Fayol com a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo, destacando as principais diferenças no foco e abordagem.
27. Como a abordagem da Administração Científica de Taylor difere da abordagem burocrática de Max Weber no que diz respeito ao controle e à eficiência organizacional?
28. Qual é a principal semelhança e diferença entre a Teoria Estruturalista e a Teoria dos Sistemas no entendimento das organizações como sistemas abertos?



Perguntas com respostas

1. Qual é o conceito de administração segundo Chiavenato, Maximiano e Mintzberg?

Chiavenato: Administração utiliza recursos organizacionais para alcançar objetivos.

Maximiano: Administração é um processo dinâmico de decisões.

Mintzberg: Administração é um triângulo entre arte, habilidade prática e ciência.

2. Quais são as principais diferenças entre administração e organização?

Administração: Processo de planejar, organizar, liderar e controlar.

Organização: Entidade estruturada onde pessoas e recursos trabalham juntos para objetivos comuns.

3. Quais são as principais características da administração formal e informal?

Formal: Baseada em normas e lógica.

Informal: Baseada em relações sociais e espontâneas.

4. Descreva as principais responsabilidades no nível estratégico de uma organização.

Foco no longo prazo, decisões gerais que afetam toda a organização, e interação direta com o ambiente externo

5. Qual é o foco principal do nível tático dentro de uma organização?

Implementação de decisões estratégicas e foco em unidades específicas da organização, com preocupação no médio prazo.

6. Quais são as funções principais no nível operacional de uma organização?

Execução de tarefas específicas com foco no curto prazo, supervisão e orientação de funcionários.

7. O que envolve o processo administrativo? Quais são as suas etapas?

Envolve planejamento, organização, direção e controle, com o objetivo de alcançar resultados organizacionais.



8. Qual é o papel do planejamento dentro do processo administrativo?

Estabelece objetivos e define estratégias para alcançá-los, identificando oportunidades e ameaças.

9. O que caracteriza a função de organização no processo administrativo?

Divide trabalho, atribui responsabilidades e aloca recursos de acordo com os planos estabelecidos.

10. Qual é a importância da direção no processo administrativo?

Conduz os trabalhos, motiva e orienta pessoas para garantir que o planejamento seja executado corretamente.

11. Qual a finalidade do controle no processo administrativo?

Monitora atividades e faz correções necessárias para manter o curso da organização em direção aos objetivos.

12. Descreva o ciclo administrativo e sua interação.

O processo é cíclico e dinâmico, com cada etapa (planejamento, organização, direção e controle) se retroalimentando.

13. Quais são os papéis interpessoais de um administrador, segundo Henry Mintzberg?

Símbolo/Representação, Liderança e Elemento de Ligação: Conduzem a interação e influência sobre subordinados.

14. Quais são os papéis informacionais do administrador?

Monitor, Disseminador e Porta-voz: Focam na coleta e disseminação de informações dentro e fora da organização

15. Quais são os papéis decisórios do administrador?

Empreendedor, Solucionador de Conflitos, Alocador de Recursos e Negociador: Relacionam-se à tomada de decisões e gerenciamento de recursos.

16. Quais são as três principais habilidades do administrador, segundo Robert Katz?



Técnicas, Humanas e Conceituais: Cada habilidade é essencial para diferentes níveis de responsabilidade dentro da organização.

17. Qual é a função das habilidades técnicas em diferentes níveis organizacionais?

Envolvem a utilização de conhecimentos especializados para a execução de tarefas, sendo essenciais no nível operacional.

18. Como as habilidades humanas afetam o desempenho do administrador?

Habilidades de comunicação e liderança para motivar e coordenar pessoas são fundamentais em todos os níveis organizacionais.

19. Por que as habilidades conceituais são fundamentais no nível estratégico?

Habilidades conceituais permitem uma visão sistêmica e a capacidade de diagnóstico de situações e planejamento estratégico no nível mais alto da organização.

20. Quais são os principais fundamentos da Administração Científica, segundo Taylor?

Envolve estudo de tempos e movimentos, divisão do trabalho, padronização e incentivos salariais.

21. Quais são as ideias gerais da Teoria Clássica da Administração de Fayol?

Fayol propôs que a eficiência deveria ser alcançada por meio da disposição dos órgãos e departamentos e de como eles se relacionam.

Lembre-se que Fayol defendia uma estrutura hierárquica linear, com ordens seguindo de cima para baixo, ou seja, uma estrutura vertical, refletindo os princípios de centralização, unidade de comando e autoridade.

22. Quais são as características principais da Teoria das Relações Humanas?

Foco nas relações humanas e sociais no ambiente de trabalho, motivação social e grupos informais.

23. Como Max Weber definiu a burocracia e suas características?

Caracteriza-se pela racionalidade, impessoalidade, formalidade e divisão de trabalho claramente estruturada.



24. Cite algumas das disfunções comuns da burocracia, segundo a teoria?

Excesso de formalismo, rigidez, falta de inovação e foco excessivo em processos em detrimento dos resultados.

25. Quais são as principais características da Teoria Estruturalista?

Foco na interação entre organização formal e informal, sistema aberto, e visão integrada das organizações.

26. Compare a Teoria Clássica de Fayol com a Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo, destacando as principais diferenças no foco e abordagem.

A Teoria Clássica de Fayol foca na estrutura organizacional e nas funções administrativas, com ênfase em eficiência, divisão do trabalho e hierarquia formal. Já a Teoria das Relações Humanas, de Elton Mayo, concentra-se nos aspectos sociais e emocionais do trabalho, com foco no bem-estar dos funcionários, integração social e motivação não apenas por dinheiro, mas também por aprovação social e recompensas simbólicas.

27. Como a abordagem da Administração Científica de Taylor difere da abordagem burocrática de Max Weber no que diz respeito ao controle e à eficiência organizacional?

A Administração Científica de Taylor busca aumentar a eficiência por meio do estudo dos tempos e movimentos, padronizando o trabalho e oferecendo incentivos salariais baseados na produtividade. Já a Teoria Burocrática de Weber se concentra no controle por meio de normas rígidas, regras formais, e uma estrutura hierárquica clara, onde a autoridade e a responsabilidade são determinadas por cargos e regulamentos, sem o mesmo foco nos aspectos operacionais do trabalho individual.

28. Qual é a principal semelhança e diferença entre a Teoria Estruturalista e a Teoria dos Sistemas no entendimento das organizações como sistemas abertos?

A semelhança principal entre as duas teorias é que ambas veem as organizações como sistemas abertos, interagindo com o ambiente externo e adaptando-se a ele. A principal diferença é que a Teoria Estruturalista foca mais na interdependência entre a estrutura formal e informal da organização, enquanto a Teoria dos Sistemas se concentra na interação entre os subsistemas da organização e o ambiente, com ênfase no equilíbrio dinâmico e na capacidade de retroalimentação para ajustar-se às mudanças externas.



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.