

## **Aula 00**

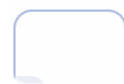
*Receita Federal (Auditor Fiscal) Passo  
Estratégico de Administração Geral - Prof  
Abraão Pereira*

Autor:  
**Abraão Pereira**

28 de Dezembro de 2024

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

|  |    |
|--|----|
| <b>Apresentação</b> .....  | 2  |
| <b>O que é o Passo Estratégico?</b> .....                                | 3  |
| <b>Considerações Iniciais</b> .....                                      | 4  |
| <b>Análise Estatística</b> .....   | 6  |
| <i>Análise geral</i> .....   | 6  |
| <i>O que é mais cobrado dentro do assunto?</i> .....                     | 8  |
| <b>Roteiro de revisão e pontos do assunto que merecem destaque</b> ..... | 9  |
| <b>Aposta estratégica</b> .....  | 21 |
| <b>Questões estratégicas</b> .....                                       | 23 |
| <b>Questionário de revisão e aperfeiçoamento</b> .....                   | 37 |
| <i>Perguntas</i> .....   | 37 |
| <i>Perguntas com respostas</i> .....                                     | 39 |
| <b>Lista de Questões Estratégicas Sem Comentários</b> .....              | 44 |
| <i>Gabarito</i> .....  | 51 |



# 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 da Receita Federal, 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!



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Iniciaremos o estudo da Administração Geral. Nosso curso é composto das seguintes aulas:

| AULA    | CONTEÚDO  |
|---------|---|
| Aula 0  | O processo administrativo. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Papéis e habilidades do administrador. Teoria da administração e das organizações.  |
| Aula 1  | Planejamento estratégico: conceitos, princípios, etapas, níveis, métodos e ferramentas. Planejamento tático. Planejamento operacional. Administração por objetivos. Balanced scorecard.   |
| Aula 2  | Simulado 01   |
| Aula 3  | Organização: princípios de organização; estrutura organizacional; departamentalização; centralização e descentralização. Função direção. Liderança  |
| Aula 4  | Motivação. Comunicação.   |
| Aula 5  | Simulado 02   |
| Aula 6  | Controle: tipos de controle; sistemas de controle. Indicadores de Desempenho. Tipo. Variáveis. Comportamento organizacional: cultura organizacional.  |
| Aula 7  | Processo decisório: tipos de decisões; decisão racional; heurísticas; ferramentas de apoio à decisão. Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos. BPM.  |
| Aula 8  | Simulado 03   |
| Aula 9  | Gestão de projetos: modelos, etapas, elaboração, técnicas de análise e avaliação de projetos. Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial: principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade; ferramentas de gestão da qualidade.  |
| Aula 10 | Equipes de trabalho. Gestão de pessoas: evolução; conceitos básicos; abordagem estratégica; indicadores de gestão de pessoas.   |
| Aula 11 | Simulado 04   |
| Aula 12 | Gestão do desempenho: visão geral e conceitos básicos; relação com os demais processos de gestão de pessoas; métodos. Gestão por competências.  |
| Aula 13 | Recrutamento e seleção de pessoas: visão geral e conceitos básicos; relação com os demais processos de gestão de pessoas; recrutamento interno e externo; técnicas de recrutamento e seleção. Treinamento e desenvolvimento: visão geral e conceitos básicos; relação com os demais processos de gestão de pessoas; métodos; avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento. Análise e descrição de cargos |
| Aula 14 | Simulado 05   |
| Aula 15 | Simulado Final  |

Como é de praxe na didática do nosso curso, tentaremos trazer o conteúdo de forma bem objetiva e direta, elaborando esquemas, quando possível, de forma a facilitar a revisão e memorização.

Teremos questões de concursos anteriores, assim como nosso questionário de revisão.



Na aula de hoje traremos os seguintes tópicos:

- **Processo administrativo.**
- **Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle.**
- **Papéis e habilidades do administrador.**
- **Teorias da administração.**

É muito importante que você domine tanto os conceitos, quanto a sua aplicabilidade.

Vamos começar!



## 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:

| Assunto   | Grau de incidência em provas da FGV |
|---|-------------------------------------|
| Planejamento (Estratégico, Tático e Operacional)            | 18,9%                               |
| Gestão de Projetos  | 12,6%                               |
| Teoria da administração e das organizações.                 | 10,1%                               |
| Organização. Estrutura organizacional; departamentalização. | 7,0%                                |
| Liderança   | 6,1%                                |
| Gestão de Processos   | 5,1%                                |
| Gestão do Desempenho  | 4,7%                                |
| Gestão de Pessoas   | 4,4%                                |
| Processo Decisório  | 4,4%                                |
| Comportamento organizacional: cultura organizacional;       | 3,2%                                |
| Recrutamento  | 3,2%                                |
| Treinamento e Desenvolvimento                               | 3,1%                                |
| O processo administrativo. Funções de administração.        | 2,8%                                |
| Análise e descrição de cargos                               | 2,6%                                |
| Equipes de Trabalho   | 2,6%                                |
| Gestão por Competências                                     | 2,2%                                |



|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| Indicadores de desempenho             | 2,2% |
| Controle                              | 2,1% |
| Papéis e habilidades do administrador | 1,5% |
| Gestão de Riscos                      | 0,9% |
| Administração de compras e materiais  | N/A  |





## 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.

| Tópico  | Grau de incidência em provas da FGV |
|---|-------------------------------------|
| Administrador (Papeis e Habilidades)                            | 32,5%                               |
| Processo e Funções Administrativas                              | 27,5%                               |
| Teoria dos Sistemas   | 12,5%                               |
| Teoria Estruturalista   | 12,5%                               |
| Abordagem Clássica (Administração Científica e Teoria Clássica) | 7,5%                                |
| Teoria da Burocracia  | 2,5%                                |
| Teoria Comportamental   | 2,5%                                |
| Conceito de Administração e Organização                         | 2,5%                                |



## ROTEIRO DE REVISÃO E PONTOS DO ASSUNTO QUE MERECEM DESTAQUE

Para revisar e ficar bem preparado no assunto, você precisa, basicamente, seguir os passos a seguir:

### 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 | LIDERAÇA  |
| 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.

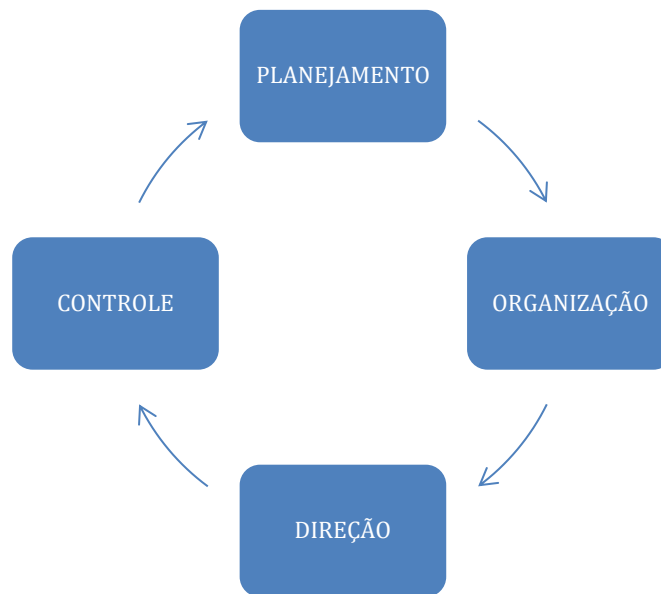
- **Planejamento:** Estabelece os objetivos e as estratégias para alcançá-los. Define "onde se quer chegar" e "como chegar lá", identificando oportunidades e ameaças. Tem foco em ideias.
- **Organização:** Divide o trabalho, atribui responsabilidades e aloca recursos. Define as estruturas necessárias 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   |
| <b>Método</b>               | Estudo dos tempos e movimentos, padronização de tarefas e incentivos salariais | Funções administrativas (POC3):<br>Prever, Organizar, Comandar,<br>Coordenar e Controlar                      |
| <b>Divisão do trabalho</b>  | Divisão horizontal e especialização de operários                               | Divisão vertical (hierarquia) e horizontal (departamentalização)  |
| <b>Princípios</b>           | Estudo científico do trabalho, supervisão funcional, incentivo à produtividade | 14 Princípios da Administração, como autoridade, unidade de comando e subordinação dos interesses individuais |
| <b>Visão da organização</b> | Sistema fechado (sem influências externas)                                     | Sistema aberto (estrutura integrada)  |
| <b>Nível de aplicação</b>   | 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

Na nossa aposta estratégica de hoje vamos destacar dois pontos do nosso roteiro de revisão. O primeiro é o comparativo entre os conceitos de Administração e Organização:

| 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).     |

O segundo ponto a destacarmos é em relação às teorias da administração. É importante que consiga diferenciar uma das outras em relação a seu fundador e características principais.

Abaixo, temos uma tabela que tenta sintetizar tais aspectos:



| TEORIA                      | FUNDADOR                        | FOCO PRINCIPAL                                | CARACTERÍSTICAS   |
|-----------------------------|---------------------------------|---|---|
| Administração Científica    | Frederick Taylor                | Tarefas e eficiência operacional              | Estudo de tempos e movimentos, padronização de tarefas, incentivos salariais, supervisão funcional        |
| Teoria Clássica             | Henri Fayol                     | Estrutura organizacional                      | Divisão do trabalho, hierarquia, autoridade e responsabilidade, princípios gerais de administração (POC3) |
| Teoria das Relações Humanas | Elton Mayo                      | Pessoas e relações sociais                    | Motivação, grupos informais, foco nos aspectos emocionais e sociais.                                      |
| Teoria Burocrática          | Max Weber                       | Racionalidade e regras                        | Legalidade das normas, impessoalidade, formalidade nas comunicações, divisão do trabalho racional         |
| Teoria Estruturalista       | James Thompson e Amitai Etzioni | Interação entre organização formal e informal | Sistema aberto, interdependência entre partes, foco no ambiente externo, homem organizacional             |
| Teoria Neoclássica          | Peter Drucker                   | Objetivos e resultados                        | Ênfase na prática, eficiência e eficácia, princípios administrativos (PODC), hierarquia e especialização  |
| Teoria Comportamental       | Herbert Simon                   | Comportamento humano nas decisões             | Sistema de tomada de decisões, motivação, Teoria X e Y, Hierarquia das Necessidades de Maslow             |
| Teoria dos Sistemas         | Ludwig Von Bertalanffy          | Interação entre organização e ambiente        | Sistema aberto, interdependência, entradas, processamento e saídas, retroalimentação (feedback)           |



## QUESTÕES ESTRATÉGICAS

### 1) FGV – Consultor Técnico Legislativo (CM SP) - 2024

Uma organização é empreendimento humano com o objetivo de atingir metas ou realizar atividades específicas.

Em relação à organização informal é correto afirmar que:

- a) é estabelecida com base em manuais de organização e organogramas, sendo aprovada pela direção da empresa.
- b) emerge espontaneamente a partir de relações de amizade e grupos informais, não sendo registrada em documentos formais como organogramas.
- c) está confinada ao horário de trabalho, enquanto a organização formal pode estender-se para os períodos de lazer.
- d) ocorre exclusivamente dentro do local físico determinado pela empresa, ao contrário da organização formal, que pode ocorrer em qualquer lugar.
- e) limita-se aos interesses da empresa, ao passo que a organização formal abrange todos os interesses comuns das pessoas envolvidas

### COMENTÁRIOS

Vamos, primeiro, lembrar o que comentamos no nosso roteiro de revisão!

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.

Agora, analisando as alternativas, temos:

Alternativa A – **INCORRETA** – Essa são características das organizações formais.

Alternativa B – **CORRETA** – A organização informal é baseada relações sociais e espontaneidade, sem regras formais.

Alternativa C – **INCORRETA** – Horário de trabalho é característico de organização formal. Já a informal é que pode se estender para períodos de lazer.

Alternativa D – **INCORRETA** – Mais características das organizações formais, invertendo os conceitos.

Alternativa E – **INCORRETA** – Novamente os conceitos estão invertidos.

**Gabarito: B**





## 2) FGV – Analista em Gestão Municipal (Prefeitura de SJC) - 2024

Após concluir sua graduação em administração de empresas no exterior, Júlio iniciou sua busca por oportunidades de trabalho em diversos sites de emprego. Uma oferta de trabalho em São José dos Campos chamou sua atenção devido ao salário atrativo. Contudo, a descrição indicava que a posição era de “nível operacional”, deixando Júlio em dúvida sobre quais atividades estaria desempenhando caso fosse selecionado para tal vaga.

Considerando a descrição da vaga que intrigou Júlio, é correto afirmar que o ocupante da vaga:

- a) deve tratar diretamente com questões relacionadas com o ambiente externo à organização, como concorrentes diretos.
- b) deve ter o status de gerente, sendo encarregado da tomada de decisões que impactam a organização no longo prazo.
- c) deve cuidar de questões de caráter rotineiro, coordenando adequadamente um departamento.
- d) deve lidar com os problemas de cada unidade de negócios, assumindo o papel de diretor de cúpula.
- e) deve atuar na função de supervisor, cuidando da execução adequada das tarefas programadas.

### COMENTÁRIOS

Vamos lembrar dos três níveis da organização:

- **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).

Agora, analisando as alternativas, temos:

Alternativa A – INCORRETA – Essa é uma função de nível estratégico.

Alternativa B – INCORRETA – Essa é uma função de nível tático.

Alternativa C – INCORRETA – Essa é uma função de nível tático.

Alternativa D – INCORRETA – Essa é uma função de nível estratégico.

Alternativa E – **CORRETA** – Agora sim temos uma função de nível operacional. Normalmente o nível operacional é associado ao “chão de fábrica”, ou seja, aqueles que estão na atividade fim. É o caso dos operários e supervisores.

**Gabarito: E**

---



### 3) FGV – Analista em Gestão Municipal (Prefeitura de SJC) / 2024

Entre as funções administrativas, aquela que possibilita o monitoramento das ações estratégicas e operacionais sobre ações programadas e executadas, permitindo ações corretivas nos casos em que os objetivos e metas organizacionais não estejam dentro de parâmetros pré-estabelecidos, é o(a)

- a) Controle.
- b) Comando.
- c) Organização.
- d) Coordenação.
- e) Planejamento.

#### COMENTÁRIOS:

Agora temos uma questão que trata das quatro funções administrativas.

- **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.

Quando falamos em monitoramento e avaliação, estamos falando de **controle**.

#### Gabarito: A

---

### 4) FGV – Analista Administrativo (TJ SC) - 2024

Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas, que correspondem às etapas do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Considere as afirmativas a seguir sobre algumas atividades gerenciais e as funções administrativas.

- I. A implementação de políticas de gestão participativa está relacionada à função direção.
- II. A aplicação de recursos financeiros está relacionada à função planejamento.
- III. A definição da estrutura de cargos e salários está relacionada à função organização.
- IV. A avaliação de desempenho dos funcionários está relacionada à função direção.

Está correto o que se afirma em:

- a) I e III, apenas;



- b) I e IV, apenas;
- c) II e III, apenas;
- d) II, III e IV, apenas;
- e) I, II, III e IV.

## COMENTÁRIOS:

Mais uma questão envolvendo as funções administrativas.

- **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.

Agora, analisando as afirmativas:

Afirmativa I – **CORRETA** – Observe que a função de direção está relacionada à liderança, motivação e gestão de pessoas.

Afirmativa II – **INCORRETA** – A aplicação de recursos financeiros está relacionada a função de organização.

Afirmativa III – **CORRETA** – Perfeito! A alocação de recursos e divisão de trabalho está na função organização.

Afirmativa IV – **INCORRETA** – Essa é uma função de nível estratégico.

**Gabarito: A**

---

### 5) FGV – Auditor de Controle Externo (TCE-PA) / 2024

O processo administrativo abrange planejamento, organização, direção e controle. O planejamento define objetivos e estratégias; a organização estrutura recursos e atividades; a direção lidera e motiva as equipes; e o controle monitora o desempenho, ajustando conforme necessário para garantir o sucesso organizacional.

Assinale a base de atuação da função de ideias

- a) Organização.
- b) Controle.
- c) Planejamento.
- d) Direção.



e) Retroação.

## COMENTÁRIOS:

Mais uma questão envolvendo as funções administrativas.

- **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.

Observe que é no planejamento que definimos onde e como chegar e tem como **foco as ideias**.

**Gabarito: C**

---

### 6) FGV – Auditor de Contas Públicas (CGE PB) - 2024

É muito comum nas organizações que o exercício das funções de direção dependa de habilidades e da capacidade de desempenhar determinados papéis. Em diversos momentos, o gestor principal deve ser capaz de atuar como representação simbólica e referência que provê direção aos subordinados e constrói uma rede de relações.

O gestor em questão é demandado a desempenhar um papel do tipo

- a) monitor;
- b) decisório;
- c) negociador;
- d) interpessoal;
- e) informacional.

## COMENTÁRIOS:

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A – INCORRETA – O papel do tipo monitor coleta e analisa informações sobre o ambiente interno e externo.

Alternativa B – INCORRETA – Decisório é uma categoria, que se subdivide nos papéis Empreendedor, Solucionador de Conflitos, Alocador de Recursos e Negociador.

Alternativa C – INCORRETA – O papel negociador representa a organização em negociações com sindicatos, clientes e parceiros.



Alternativa D – **CORRETA** – A categoria interpessoal tem papel de representar a organização em eventos e assina documentos importantes; Orientar, motivar e direcionar os subordinados; e manter contatos internos e externos para troca de informações.

Alternativa E – **INCORRETA** – Informacional é uma categoria, que se subdivide nos papéis Monitor, Disseminador e Porta-Voz.

**Gabarito: D**

---

### 7) FGV – Analista Judiciário (TJ AP) - 2024

João é líder de uma equipe de dez funcionários na organização em que trabalha. Ele acaba de ser informado dos resultados de sua avaliação anual de desempenho, tendo recebido notas altas nos quesitos: capacidade de compartilhar informação relevante com os subordinados; capacidade de organizar o trabalho dos funcionários em função das metas da equipe; capacidade de identificar oportunidades e novos projetos relevantes.

João foi bem avaliado no desempenho dos seguintes papéis organizacionais, respectivamente.

- a) porta-voz; empreendedor; líder;
- b) disseminador; administrador de recursos; empreendedor;
- c) porta-voz; elemento de ligação; empreendedor;
- d) disseminador; administrador de recursos; líder;
- e) elemento de ligação; monitor; empreendedor.

### COMENTÁRIOS:

Bom, vamos analisar as características:

Capacidade de compartilhar informação relevante com os subordinados: Aqui temos uma característica relacionada ao papel de **disseminador**. O disseminador compartilha informações internamente, do nível estratégico ao operacional.

Capacidade de organizar o trabalho dos funcionários em função das metas da equipe: Aqui temos uma característica relacionada ao papel de **administrador de recursos**. Este administra e distribui os recursos de acordo com as prioridades organizacionais.

Capacidade de identificar oportunidades e novos projetos relevantes: Aqui temos uma característica relacionada ao papel de **empreendedor**. Este identifica novas ideias e oportunidades, assumindo riscos para melhorar a organização.

**Gabarito: B**

---

### 8) FGV – Analista Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

Com relação aos principais papéis exercidos pelos administradores nas organizações, assinale a afirmação correta:



- a) A atuação na construção de alianças e redes de contatos em diferentes âmbitos representa o papel de alocador de recursos.
- b) A atuação como representante da organização nas atividades de natureza cerimonial e sociais se refere ao papel do monitor.
- c) A atuação no planejamento de mudanças organizacionais, assumindo riscos na promoção de novas ideias representa o papel de empreendedor.
- d) A atuação na coleta de informações relevantes que podem impactar os objetivos da organização se enquadra no papel de porta-voz.
- e) A atuação na administração de crises inesperadas e disputas internas tem relação com o papel de símbolo.

### COMENTÁRIOS:

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A – INCORRETA – A atuação na construção de alianças e redes de contatos se enquadra no papel de **Elemento de Ligação**.

Alternativa B – INCORRETA – A atuação como representante da organização nas atividades de natureza cerimonial e sociais se enquadra no papel de **Negociador**.

Alternativa C – **CORRETA** – A atuação no planejamento de mudanças organizacionais, assumindo riscos na promoção de novas ideias representa o papel de **empreendedor**. Este identifica novas ideias e oportunidades, assumindo riscos para melhorar a organização.

Alternativa D – INCORRETA – A atuação na coleta de informações relevantes que podem impactar os objetivos da organização se enquadra no papel de **Disseminador**.

Alternativa E – INCORRETA – A atuação na administração de crises inesperadas e disputas internas tem relação com o papel de **Solucionador de Conflitos**.

**Gabarito: C**

---

### 9) FGV – Assistente Técnico de Regulação (AGENERSA) - 2023

A escola da Administração Científica sofreu muitas críticas por impor uma visão mecanicista na organização, alienando os operários por meio da superespecialização das tarefas. Apesar de essas críticas serem válidas, alguns de seus fundamentos, mesmo visando a interesses econômicos, ajudaram a melhorar o trabalho e a vida dos trabalhadores.

Assinale a opção que apresenta um desses fundamentos:

- a) O fortalecimento dos processos de integração e criação de grupos informais.
- b) A ênfase no conteúdo e na importância contextual das tarefas do cargo.
- c) O estabelecimento de condições ambientais de trabalho que garantam o bem-estar do trabalhador.
- d) O pagamento por meio de recompensas mistas, incluindo as materiais e as simbólicas.



e) A aplicação da metodologia dos sistemas abertos, por meio da interação dos operários com os clientes diretos e indiretos.

## COMENTÁRIOS:

Vamos replicar as características 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.

Agora, vamos analisar as alternativas:

Alternativa A – INCORRETA – O objetivo da administração científica era aumentar a eficiência e eliminar desperdício, através da especialização da atividade. Não tinha foco na integração de processos.

Alternativa B – INCORRETA – O foco está na especialização da tarefa.

Alternativa C – **CORRETA** – Um dos pilares é melhorar o ambiente de trabalho (iluminação, conforto) para aumentar a eficiência. Embora o intuito das mudanças propostas pelo modelo ser inteiramente econômico, trouxe reflexos positivos.

Alternativa D – INCORRETA – De fato o modelo previa pagamento de recompensas, entretanto focava apenas nas materiais, e não nas simbólicas.

Alternativa E – INCORRETA – O foco está na especialização da tarefa, sem a interação entre os operários.

**Gabarito: C**

---



## 10) FGV – Analista Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

A Teoria Clássica da Administração emergiu como um marco no início do século XX, introduzindo abordagens inovadoras destinadas a aprimorar a eficiência produtiva da época. Seu foco estava na otimização da estrutura organizacional e na definição clara das funções administrativas, que deveriam ser desempenhadas pelos gestores, guiadas por princípios específicos.

Com relação aos princípios gerais propostos por essa teoria, é correto afirmar que a teoria preconiza

- a) o espírito de equipe, definido pela harmonia entre os colaboradores, com melhora do desempenho organizacional.
- b) a intensificação, que busca a redução do tempo de produção por meio do uso maximizado de equipamentos e mão-de-obra.
- c) o estudo dos tempos e movimentos, que consiste na análise das atividades buscando a eliminação de ações desnecessárias.
- d) a supervisão funcional, estabelecendo que os colaboradores devem receber ordens de vários supervisores diferentes.
- e) a contingência pontual, que entende não existir uma maneira ideal de alcançar um objetivo, mas diversas formas satisfatórias.

### COMENTÁRIOS:

Vamos lembrar dos **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

Agora, vamos analisar as alternativas:

Alternativa A – **CORRETA** – Descreve perfeitamente o último princípio!

As alternativas B, C, D e E trazem ideias que se relacionam mais com o modelo de Administração Científica, e não princípios relacionados à Teoria Clássica de Fayol.

**Gabarito: A**

---

#### 11) FGV – Analista Técnico (AGENERSA) - 2023

A Teoria Clássica das Organizações tinha como foco melhorar a eficiência na produção fabril. Embora possuísse o mesmo objetivo da Administração Científica, acreditava em formas diferentes de alcançá-lo.

Acerca das diferenças entre a Teoria Clássica e a da Administração Científica, assinale a afirmativa correta

- a) A primeira foca na definição das tarefas, enquanto a segunda em aspectos da estrutura organizacional.
- b) A primeira utiliza uma abordagem global e sintética, enquanto a segunda segue uma abordagem analítica e concreta.
- c) A primeira aborda o ideal do homem social, enquanto a segunda o do homem econômico.
- d) A primeira se pauta no modelo orgânico da administração, enquanto a segunda no modelo mecanicista.
- e) A primeira utiliza-se apenas de recompensas materiais como forma de retribuição aos funcionários, enquanto a segunda prioriza as simbólicas

#### COMENTÁRIOS:

Agora, vamos analisar as alternativas:

Alternativa A – **INCORRETA** – Os conceitos estão invertidos. A Administração Científica é que tem foco na tarefa, enquanto a Teoria Clássica foca na organização.

Alternativa B – **CORRETA** – A Teoria Clássica foca na organização (global), enquanto a Administração Científica foca na tarefa (concreto).

Alternativa C – **INCORRETA** – É o oposto. A administração Científica foca no homem econômico.

Alternativa D – **INCORRETA** – Mais uma vez os conceitos estão invertidos.

Alternativa E – **INCORRETA** – Novamente uma inversão de conceitos. As recompensas materiais são da Administração Científica.

**Gabarito: B**

---



## 12) FGV – Analista Técnico (AGENERSA) - 2024

A Teoria Clássica das Organizações tinha como foco melhorar a eficiência na produção fabril. Embora possuísse o mesmo objetivo da Administração Científica, acreditava em formas diferentes de alcançá-lo.

Acerca das diferenças entre a Teoria Clássica e a da Administração Científica, assinale a afirmativa correta

- a) A primeira foca na definição das tarefas, enquanto a segunda em aspectos da estrutura organizacional.
- b) A primeira utiliza uma abordagem global e sintética, enquanto a segunda segue uma abordagem analítica e concreta.
- c) A primeira aborda o ideal do homem social, enquanto a segunda o do homem econômico.
- d) A primeira se pauta no modelo orgânico da administração, enquanto a segunda no modelo mecanicista.
- e) A primeira utiliza-se apenas de recompensas materiais como forma de retribuição aos funcionários, enquanto a segunda prioriza as simbólicas

### COMENTÁRIOS:

Agora, vamos analisar as alternativas:

Alternativa A – INCORRETA – Os conceitos estão invertidos. A Administração Científica é que tem foco na tarefa, enquanto a Teoria Clássica foca na organização.

Alternativa B – **CORRETA** – A Teoria Clássica foca na organização (global), enquanto a Administração Científica foca na tarefa (concreto).

Alternativa C – INCORRETA – É o oposto. A administração Científica foca no homem econômico.

Alternativa D – INCORRETA – Mais uma vez os conceitos estão invertidos.

Alternativa E – INCORRETA – Novamente uma inversão de conceitos. As recompensas materiais são da Administração Científica.

**Gabarito: B**

---

## 13) FGV – Técnico de Gestão Administrativa (ALEMA) - 2023

A escola de relações humanas, embora tenha tido diversas influências como fontes para a sua elaboração, teve como principal impulso os resultados da pesquisa realizada em uma fábrica americana, pelo cientista Elton Mayo, que ficou conhecida como experiência de Hawthorne.

Com relação a essa escola teórica da administração, assinale a afirmativa correta

- a) Trouxe o conceito de “homem complexo” na relação com os funcionários.
- b) Passou a valorizar mais os incentivos financeiros como elementos motivacionais.
- c) Deu luz à importância dos grupos informais presentes na organização.



d) Apresentou a importância da estrutura de cargos na eficiência produtiva.

e) Concluiu que a intensificação do trabalho, por meio da linha de montagem móvel, permite o aumento salarial dos colaboradores

### COMENTÁRIOS:

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A – INCORRETA – O conceito trazido pela Teoria das Relações Humanas foi o de Homem Social.

Alternativa B – INCORRETA – A Teoria passou a valorizar as relações sociais, e não incentivos financeiros.

Alternativa C – **CORRETA** – Como o foco da Teoria eram as relações sociais, naturalmente surgiam grupos informais. Esses tipos de grupo surgem exatamente a partir dessas relações sociais.

Alternativa D – INCORRETA – A Teoria passou a valorizar as relações sociais.

Alternativa E – INCORRETA – A Teoria passou a valorizar as relações sociais, não na intensificação do trabalho.

**Gabarito: C**

---

### 14) FGV – Oficial da Polícia Militar (PM PB) - 2021

As disfunções da burocracia podem ser entendidas como um conjunto de consequências não previstas no modelo burocrático que levam a ineficiências e outros problemas para a gestão, quando seus princípios são aplicados.

Entre as disfunções da burocracia, podem-se elencar:

a) formalismo excessivo;

b) canais de comunicação limitados;

c) criação de uma cultura tecnocrática voltada à destruição criativa;

d) descentralização e perda de controle das decisões estratégicas;

e) atenção às demandas de coalizões externas, com perda do foco nos processos internos.

### COMENTÁRIOS:

Vamos analisar as alternativas:

Alternativa A – **CORRETA** – O formalismo excessivo é uma das principais disfunções da administração burocráticas.

Alternativa B – INCORRETA – Na administração burocrática temos os canais de comunicação formais limitados. Isso é uma característica do modelo, e não uma disfunção propriamente dita.



Alternativa C – INCORRETA – Temos a criação de uma cultura burocrática, e não tecnocrática.

Alternativa D – INCORRETA – No modelo temos a centralização das decisões.

Alternativa E – INCORRETA – Pelo contrário, no modelo burocrático o foco acaba sendo os processos internos.

**Gabarito: A**

---

### 15) FGV – Analista Judiciário (TJ AP) - 2024

As ideias e concepções acerca do ser humano evoluem ao longo do desenvolvimento do pensamento administrativo, iniciando-se com o conceito de *homo economicus* da Administração Científica.

O estruturalismo, corrente que abriga autores como Merton, Blau e outros, apoia-se em uma visão do ser humano caracterizado, entre outros aspectos, como flexível, resistente à frustração, capaz de adiar recompensas e com desejo permanente de realização.

Esse conceito de ser humano é conhecido como homem:

- a) funcional;
- b) complexo;
- c) organizacional;
- d) social;
- e) administrativo.

### COMENTÁRIOS:

A Teoria Estruturalista tem como conceito o **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. .

**Gabarito: C**

---

### 16) FGV – Analista Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

A Teoria Comportamental ou Behaviorista surgiu como um movimento crítico a determinadas teorias da administração, a exemplo da Teoria das Relações Humanas, que considerava ingênua e pouco realista.

Acerca da Teoria Comportamental, é correto afirmar que ela trouxe uma concepção conhecida como

- a) Homem Econômico.



- b) Homem Isolado.
- c) Homem Complexo.
- d) Homem Administrativo.
- e) Homem Social.

### COMENTÁRIOS:

A Teoria Comportamental tem como conceito o **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.

**Gabarito: D**

---



## QUESTIONÁRIO DE REVISÃO E APERFEIÇOAMENTO

Vamos ao nosso questionário:

### 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.



Pessoal, qualquer dúvida, mandem um DM pelo instagram!! Respondemos a todos!

## Abraão Pereira

Insta: @abraapdp



## LISTA DE QUESTÕES ESTRATÉGICAS SEM COMENTÁRIOS

### 1) FGV – Consultor Técnico Legislativo (CM SP) - 2024

Uma organização é empreendimento humano com o objetivo de atingir metas ou realizar atividades específicas.

Em relação à organização informal é correto afirmar que:

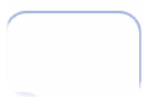
- a) é estabelecida com base em manuais de organização e organogramas, sendo aprovada pela direção da empresa.
- b) emerge espontaneamente a partir de relações de amizade e grupos informais, não sendo registrada em documentos formais como organogramas.
- c) está confinada ao horário de trabalho, enquanto a organização formal pode estender-se para os períodos de lazer.
- d) ocorre exclusivamente dentro do local físico determinado pela empresa, ao contrário da organização formal, que pode ocorrer em qualquer lugar.
- e) limita-se aos interesses da empresa, ao passo que a organização formal abrange todos os interesses comuns das pessoas envolvidas.

### 2) FGV – Analista em Gestão Municipal (Prefeitura de SJ) - 2024

Após concluir sua graduação em administração de empresas no exterior, Júlio iniciou sua busca por oportunidades de trabalho em diversos sites de emprego. Uma oferta de trabalho em São José dos Campos chamou sua atenção devido ao salário atrativo. Contudo, a descrição indicava que a posição era de “nível operacional”, deixando Júlio em dúvida sobre quais atividades estaria desempenhando caso fosse selecionado para tal vaga.

Considerando a descrição da vaga que intrigou Júlio, é correto afirmar que o ocupante da vaga:

- a) deve tratar diretamente com questões relacionadas com o ambiente externo à organização, como concorrentes diretos.
- b) deve ter o status de gerente, sendo encarregado da tomada de decisões que impactam a organização no longo prazo.
- c) deve cuidar de questões de caráter rotineiro, coordenando adequadamente um departamento.
- d) deve lidar com os problemas de cada unidade de negócios, assumindo o papel de diretor de cúpula.



e) deve atuar na função de supervisor, cuidando da execução adequada das tarefas programadas.

### 3) FGV – Analista em Gestão Municipal (Prefeitura de SJ) / 2024

Entre as funções administrativas, aquela que possibilita o monitoramento das ações estratégicas e operacionais sobre ações programadas e executadas, permitindo ações corretivas nos casos em que os objetivos e metas organizacionais não estejam dentro de parâmetros pré-estabelecidos, é o(a)

- a) Controle.
- b) Comando.
- c) Organização.
- d) Coordenação.
- e) Planejamento.

### 4) FGV – Analista Administrativo (TJ SC) - 2024

Em todas as áreas funcionais de uma empresa, os administradores exercem as funções administrativas, que correspondem às etapas do processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Considere as afirmativas a seguir sobre algumas atividades gerenciais e as funções administrativas.

- I. A implementação de políticas de gestão participativa está relacionada à função direção.
- II. A aplicação de recursos financeiros está relacionada à função planejamento.
- III. A definição da estrutura de cargos e salários está relacionada à função organização.
- IV. A avaliação de desempenho dos funcionários está relacionada à função direção.

Está correto o que se afirma em:

- a) I e III, apenas;
- b) I e IV, apenas;
- c) II e III, apenas;
- d) II, III e IV, apenas;
- e) I, II, III e IV.

### 5) FGV – Auditor de Controle Externo (TCE-PA) / 2024

O processo administrativo abrange planejamento, organização, direção e controle. O planejamento define objetivos e estratégias; a organização estrutura recursos e atividades; a



direção lidera e motiva as equipes; e o controle monitora o desempenho, ajustando conforme necessário para garantir o sucesso organizacional.

Assinale a base de atuação da função de ideias

- a) Organização.
- b) Controle.
- c) Planejamento.
- d) Direção.
- e) Retroação.

#### 6) FGV – Auditor de Contas Públicas (CGE PB) - 2024

É muito comum nas organizações que o exercício das funções de direção dependa de habilidades e da capacidade de desempenhar determinados papéis. Em diversos momentos, o gestor principal deve ser capaz de atuar como representação simbólica e referência que provê direção aos subordinados e constrói uma rede de relações.

O gestor em questão é demandado a desempenhar um papel do tipo

- a) monitor;
- b) decisório;
- c) negociador;
- d) interpessoal;
- e) informacional.

#### 7) FGV – Analista Judiciário (TJ AP) - 2024

João é líder de uma equipe de dez funcionários na organização em que trabalha. Ele acaba de ser informado dos resultados de sua avaliação anual de desempenho, tendo recebido notas altas nos quesitos: capacidade de compartilhar informação relevante com os subordinados; capacidade de organizar o trabalho dos funcionários em função das metas da equipe; capacidade de identificar oportunidades e novos projetos relevantes.

João foi bem avaliado no desempenho dos seguintes papéis organizacionais, respectivamente.

- a) porta-voz; empreendedor; líder;
- b) disseminador; administrador de recursos; empreendedor;
- c) porta-voz; elemento de ligação; empreendedor;
- d) disseminador; administrador de recursos; líder;
- e) elemento de ligação; monitor; empreendedor.



### 8) FGV – Analista Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

Com relação aos principais papéis exercidos pelos administradores nas organizações, assinale a afirmação correta:

- a) A atuação na construção de alianças e redes de contatos em diferentes âmbitos representa o papel de alocador de recursos.
- b) A atuação como representante da organização nas atividades de natureza cerimonial e sociais se refere ao papel do monitor.
- c) A atuação no planejamento de mudanças organizacionais, assumindo riscos na promoção de novas ideias representa o papel de empreendedor.
- d) A atuação na coleta de informações relevantes que podem impactar os objetivos da organização se enquadra no papel de porta-voz.
- e) A atuação na administração de crises inesperadas e disputas internas tem relação com o papel de símbolo.

### 9) FGV – Assistente Técnico de Regulação (AGENERSA) - 2023

A escola da Administração Científica sofreu muitas críticas por impor uma visão mecanicista na organização, alienando os operários por meio da superespecialização das tarefas. Apesar de essas críticas serem válidas, alguns de seus fundamentos, mesmo visando a interesses econômicos, ajudaram a melhorar o trabalho e a vida dos trabalhadores.

Assinale a opção que apresenta um desses fundamentos:

- a) O fortalecimento dos processos de integração e criação de grupos informais.
- b) A ênfase no conteúdo e na importância contextual das tarefas do cargo.
- c) O estabelecimento de condições ambientais de trabalho que garantam o bem-estar do trabalhador.
- d) O pagamento por meio de recompensas mistas, incluindo as materiais e as simbólicas.
- e) A aplicação da metodologia dos sistemas abertos, por meio da interação dos operários com os clientes diretos e indiretos.

### 10) FGV – Analista Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

A Teoria Clássica da Administração emergiu como um marco no início do século XX, introduzindo abordagens inovadoras destinadas a aprimorar a eficiência produtiva da época. Seu foco estava na otimização da estrutura organizacional e na definição clara das funções administrativas, que deveriam ser desempenhadas pelos gestores, guiadas por princípios específicos.





Com relação aos princípios gerais propostos por essa teoria, é correto afirmar que a teoria preconiza

- a) o espírito de equipe, definido pela harmonia entre os colaboradores, com melhora do desempenho organizacional.
- b) a intensificação, que busca a redução do tempo de produção por meio do uso maximizado de equipamentos e mão-de-obra.
- c) o estudo dos tempos e movimentos, que consiste na análise das atividades buscando a eliminação de ações desnecessárias.
- d) a supervisão funcional, estabelecendo que os colaboradores devem receber ordens de vários supervisores diferentes.
- e) a contingência pontual, que entende não existir uma maneira ideal de alcançar um objetivo, mas diversas formas satisfatórias.

### 11) FGV – Analista Técnico (AGENERSA) - 2023

A Teoria Clássica das Organizações tinha como foco melhorar a eficiência na produção fabril. Embora possuísse o mesmo objetivo da Administração Científica, acreditava em formas diferentes de alcançá-lo.

Acerca das diferenças entre a Teoria Clássica e a da Administração Científica, assinale a afirmativa correta

- a) A primeira foca na definição das tarefas, enquanto a segunda em aspectos da estrutura organizacional.
- b) A primeira utiliza uma abordagem global e sintética, enquanto a segunda segue uma abordagem analítica e concreta.
- c) A primeira aborda o ideal do homem social, enquanto a segunda o do homem econômico.
- d) A primeira se pauta no modelo orgânico da administração, enquanto a segunda no modelo mecanicista.
- e) A primeira utiliza-se apenas de recompensas materiais como forma de retribuição aos funcionários, enquanto a segunda prioriza as simbólicas.

### 12) FGV – Analista Técnico (AGENERSA) - 2024

A Teoria Clássica das Organizações tinha como foco melhorar a eficiência na produção fabril. Embora possuísse o mesmo objetivo da Administração Científica, acreditava em formas diferentes de alcançá-lo.

Acerca das diferenças entre a Teoria Clássica e a da Administração Científica, assinale a afirmativa correta



- a) A primeira foca na definição das tarefas, enquanto a segunda em aspectos da estrutura organizacional.
- b) A primeira utiliza uma abordagem global e sintética, enquanto a segunda segue uma abordagem analítica e concreta.
- c) A primeira aborda o ideal do homem social, enquanto a segunda o do homem econômico.
- d) A primeira se pauta no modelo orgânico da administração, enquanto a segunda no modelo mecanicista.
- e) A primeira utiliza-se apenas de recompensas materiais como forma de retribuição aos funcionários, enquanto a segunda prioriza as simbólicas.

### 13) FGV – Técnico de Gestão Administrativa (ALEMA) - 2023

A escola de relações humanas, embora tenha tido diversas influências como fontes para a sua elaboração, teve como principal impulso os resultados da pesquisa realizada em uma fábrica americana, pelo cientista Elton Mayo, que ficou conhecida como experiência de Hawthorne.

Com relação a essa escola teórica da administração, assinale a afirmativa correta

- a) Trouxe o conceito de “homem complexo” na relação com os funcionários.
- b) Passou a valorizar mais os incentivos financeiros como elementos motivacionais.
- c) Deu luz à importância dos grupos informais presentes na organização.
- d) Apresentou a importância da estrutura de cargos na eficiência produtiva.
- e) Concluiu que a intensificação do trabalho, por meio da linha de montagem móvel, permite o aumento salarial dos colaboradores.

### 14) FGV – Oficial da Polícia Militar (PM PB) - 2021

As disfunções da burocracia podem ser entendidas como um conjunto de consequências não previstas no modelo burocrático que levam a ineficiências e outros problemas para a gestão, quando seus princípios são aplicados.

Entre as disfunções da burocracia, podem-se elencar:

- a) formalismo excessivo;
- b) canais de comunicação limitados;
- c) criação de uma cultura tecnocrática voltada à destruição criativa;
- d) descentralização e perda de controle das decisões estratégicas;
- e) atenção às demandas de coalizões externas, com perda do foco nos processos internos.



### 15) FGV – Analista Judiciário (TJ AP) - 2024

As ideias e concepções acerca do ser humano evoluem ao longo do desenvolvimento do pensamento administrativo, iniciando-se com o conceito de *homo economicus* da Administração Científica.

O estruturalismo, corrente que abriga autores como Merton, Blau e outros, apoia-se em uma visão do ser humano caracterizado, entre outros aspectos, como flexível, resistente à frustração, capaz de adiar recompensas e com desejo permanente de realização.

Esse conceito de ser humano é conhecido como homem:

- a) funcional;
- b) complexo;
- c) organizacional;
- d) social;
- e) administrativo.

### 16) FGV – Analista Legislativo (CM de Fortaleza) - 2024

A Teoria Comportamental ou Behaviorista surgiu como um movimento crítico a determinadas teorias da administração, a exemplo da Teoria das Relações Humanas, que considerava ingênua e pouco realista.

Acerca da Teoria Comportamental, é correto afirmar que ela trouxe uma concepção conhecida como

- a) Homem Econômico.
- b) Homem Isolado.
- c) Homem Complexo.
- d) Homem Administrativo.
- e) Homem Social



# Gabarito

GABARITO



|          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> | <u>6</u> | <u>7</u> | <u>8</u> | <u>9</u> | <u>10</u> | <u>11</u> | <u>12</u> | <u>13</u> | <u>14</u> | <u>15</u> | <u>16</u> |
| B        | E        | A        | A        | C        | D        | B        | C        | C        | A         | B         | B         | C         | A         | C         | D         |



# 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.