

- 1 Noções de administração. 1.1 Abordagens clássica, burocrática e sistêmica da administração. 1.2 Evolução da administração pública no Brasil após 1930.
 - 1.2.1 Reformas administrativas. 1.2.2 A nova gestão pública.
- 2 Processo administrativo. 2.1 Funções da administração: planejamento, organização, direção e controle. 2.2 Estrutura organizacional. 2.3 Cultura organizacional.
- 3 Gestão de pessoas. 3.1 Equilíbrio organizacional. 3.2 Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas. 3.3 Comportamento organizacional: relações indivíduo/organização, motivação, liderança, desempenho.
- 4 Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial. 4.1 Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. 4.2 Ciclo PDCA. 4.3 Ferramentas de gestão da qualidade. 4.4 Modelo do gespublica.
- 5 Noções de gestão de processos: técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos.

MPU

Prof. Rafael Ravazolo

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS: 1 Classificação de materiais. 1.1 Atributos para classificação de materiais. 1.2 Tipos de classificação. 1.3 Metodologia de cálculo da curva ABC.

2 Gestão de estoques.

3 Compras. 3.1 Organização do setor de compras. 3.2 Etapas do processo. 3.3 Perfil do comprador. 3.4 Modalidades de compra. 3.5 Cadastro de fornecedores.

5 Recebimento e armazenagem. 5.1 Entrada. 5.2 Conferência. 5.3 Objetivos da armazenagem. 5.4 Critérios e técnicas de armazenagem. 5.5 Arranjo físico (leiaute).

6 Distribuição de materiais. 6.1 Características das modalidades de transporte. 6.2 Estrutura para distribuição.

7 Gestão patrimonial. 7.1 Tombamento de bens. 7.2 Controle de bens. 7.3 Inventário. 7.4 Alienação de bens. 7.5 Alterações e baixa de bens.

Prova anterior

Administração Geral: 11 questões

Gestão de Pessoas: 4 questões

Administração de Materiais: 12 questões

83 As grandes reformas administrativas do Estado brasileiro, ocorridas após 1930, foram do tipo patrimonialista, burocrática e gerencial.

85 O controle consiste em ferramenta administrativa para a reunião e a coordenação dos recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atendimento dos objetivos organizacionais estabelecidos.

88 Em uma empresa em que a cultura organizacional é difundida e os valores e as crenças são pontos de referência claros e compartilhados pelos colaboradores, estabelece-se um acordo tácito que evoca o lema “um por todos, todos por um”.

Prova anterior

91 Apesar de ter sido desenvolvido especificamente para aplicação na administração da qualidade, o ciclo PDCA passou a ser utilizado em diversas áreas do conhecimento, tornando-se ferramenta fundamental para a compreensão do processo administrativo.

94 O método de gestão da qualidade proposto por Deming caracteriza-se pela ênfase na administração por objetivos, promovida por meio de slogans que fomentam o zero-defeito e de quotas numéricas para o incremento de produtividade.

117 O topo das pilhas de mercadorias deve ficar a, aproximadamente, vinte centímetros do teto do armazém ou almoxarifado, para se otimizar a utilização dos espaços.

120 O custo do transporte rodoviário realizado por caminhões, por unidade de apresentação de determinado produto, é influenciado pelos lotes de compra, bem como pela capacidade de carga e pelo número de eixos do veículo.

Abordagens Clássica, Burocrática e Sistêmica

- Principais autores que o CESPE usa:
 - Chiavenato e Maximiano – livros de teoria geral.
- Teorias Administrativas:
 - Teoria é um conjunto de proposições, princípios e doutrinas que procuram explicar os fatos da realidade prática;
 - Cada autor da Administração tende a abordar as variáveis e assuntos típicos da sua orientação teórica;
 - Cada teoria administrativa enfatiza uma ou mais variáveis dentro das empresas: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade.

Abordagens Clássica, Burocrática e Sistêmica

	Abordagem Clássica	Abordagem Burocrática	Abordagem Sistêmica
Ênfase	Tarefas (Taylor) e Estrutura (Fayol)	Estrutura	Ambiente
Conceito de organização	Estrutura formal (fechada): conjunto de órgãos, cargos e tarefas.	Sistema social como conjunto de funções oficiais (racionalidade e legalidade).	Sistema aberto.
Concepção do ser humano	Homem econômico (recompensas materiais)	Homem organizacional (ocupante de um cargo)	Homem funcional (papéis, funções)

Abordagem Clássica

- Principais nomes:
 - Taylor: Administração Científica;
 - Fayol: Teoria Clássica;
- Principais questões: características de cada teoria.
 - Como o CESPE torna questões erradas?
 - Misturando conceitos das duas teorias.

Abordagem Clássica

- Realidade da época (final do século XIX):
 - Indústria (Europa e EUA) em pleno desenvolvimento;
 - Poucos concorrentes (monopólios);
 - Excesso de mão de obra;
 - Mercado crescente;
 - Trabalho desorganizado: tarefas aprendidas empiricamente; ferramentas e métodos não padronizados; muita improvisação.



Abordagem Clássica

- Foco dos “cientistas administrativos” da época:
 - Interno e estrutural (sistema fechado): aperfeiçoar as regras e a estrutura interna da organização; organizar as empresas, diminuir as falhas e gerar maior eficiência na produção;
 - Racionalização do trabalho: estrutura e tarefas racionalmente planejadas otimizariam a produção e resolveriam todos os problemas, inclusive de comportamento dos trabalhadores.
- Abordagem prescritiva e normativa.
- Três princípios intelectuais dominantes:
 - Mecanicismo – causa-efeito (como uma máquina);
 - Reduccionismo – tudo pode ser decomposto em partes menores;
 - Pensamento analítico – analisar partes para entender o todo.
- Separação entre quem pensa e quem faz.
- Principais autores: Taylor e Fayol

Abordagem Clássica

Teoria	Administração Científica	Teoria Clássica
Autor	Taylor - americano	Fayol – francês
Ênfase	Tarefas – métodos e sistemas de trabalho na linha de produção	Estrutura - divisão de funções, especialização do administrador
Abordagem	De baixo para cima (dos cargos para o sistema produtivo)	De cima para baixo (da gerência para cada parte)
Foco	Operacional (chão de fábrica)	Gerencial
Como alcançar eficiência?	Racionalização do trabalho do operário; somatório da eficiência individual no nível operacional gera eficiência em toda organização.	Forma e disposição dos órgãos e suas inter-relações; o todo organizacional e a sua estrutura geram eficiência a nas partes envolvidas.
Tipo de Organização	Formal e Funcional (vários chefes)	Formal e Linear (centralizada, um único chefe para cada grupo)
Funções	PPEC: Planejar, Preparar, Executar e Controlar	PO3C: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar
Objetivo	Máxima eficiência	
Sistema	Fechado	

- 2016 TCE-SC Auditor Fiscal de Controle Externo
Tanto na teoria clássica quanto na administração científica, a análise da estrutura organizacional é realizada da direção para a execução (de cima para baixo) e da síntese para a própria análise (do todo para as partes).
- 2014 ICMBIO Técnico Administrativo
As origens da abordagem clássica da administração estão relacionadas ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas e à necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.
- 2014 SUFRAMA Administrador
Evidencia-se a influência da abordagem clássica da administração por meio da administração científica em uma organização concebida de baixo para cima e dos cargos para o sistema de produção.
- 2014 ICMBIO Técnico Administrativo
As principais contribuições da abordagem clássica da administração se referem às preconizadas por Taylor e por Fayol. Enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos (inferiores) da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível.

Administração Científica

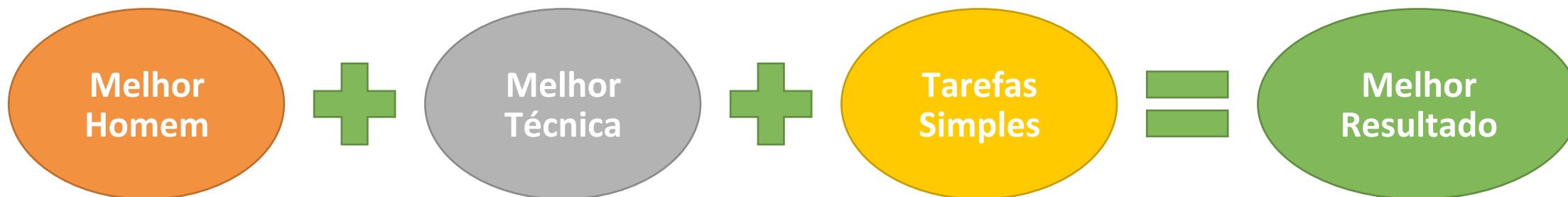
- Entrando na mente de **Frederick Winslow Taylor**:
 - Engenheiro americano;
 - Iniciou sua carreira como operário e aos poucos foi sendo promovido;
 - Problemas da produção: falta de padronização dos métodos e das ferramentas, ignorância dos administradores sobre o trabalho dos operários, remuneração errada.
 - T.O.C. – **aumentar a eficiência da produção** (foco nas tarefas, nível hierárquico mais baixo)
 - Modelo científico inspirador do taylorismo: termodinâmica de Carnot.
 - A maximização da eficiência industrial tem como base a maximização da eficiência de cada uma das tarefas elementares: “a melhoria da eficiência de cada operário conduz à melhoria em toda a empresa”.



Administração Científica

- *Shop Management* (1903)
 - Operário produzia muito menos do que era capaz:
 - movimentos inúteis, ferramentas inadequadas, mesma remuneração de um colega vagabundo.
- *Motion-Time Study* - racionalização científica do trabalho dos operários:
 1. Mensurou e analisou as tarefas dos operários;
 2. Decompôs - dividiu processos de trabalho;
 3. Aperfeiçoou e racionalizou os movimentos e as ferramentas – “*the best way*”.

Administração Científica



Princípios da Supervisão Elementar:

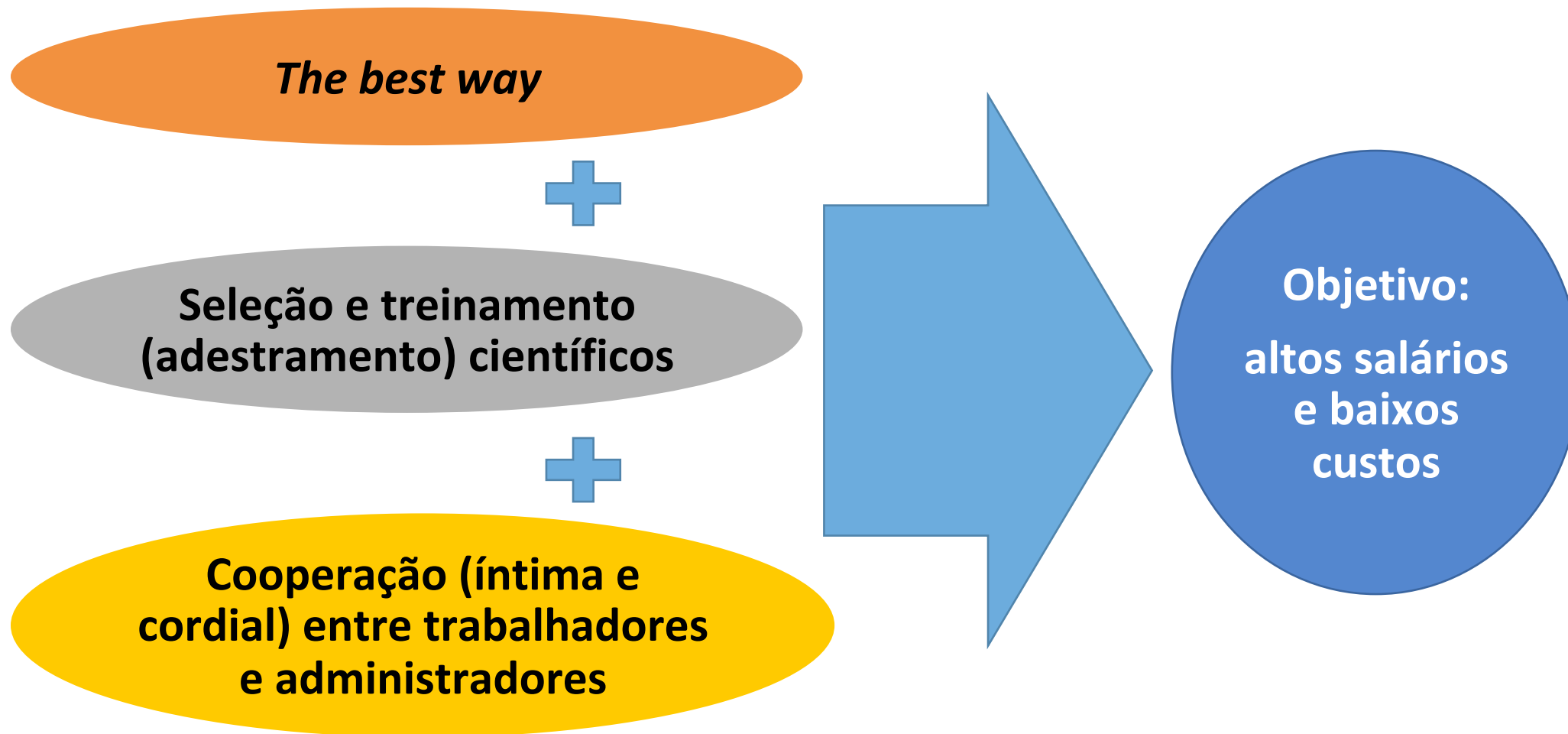
1° Seleção científica - atribuir a cada trabalhador a tarefa (simples) conforme suas aptidões pessoais.

2° Tempo padrão – a produção de cada trabalhador nunca pode ser inferior ao padrão estabelecido.

3° Incentivo salarial – atribuir tarifas diferenciadas de remuneração por unidade produzida para quem produzir acima dos padrões estabelecidos.

Administração Científica

Preceitos de *Shop Management*:



Administração Científica

- *Principles of Scientific Management* (1911)
 - Estudos mais amplos sobre Administração
- Três objetivos para o estudo (livro):
 - 1 - **Indicar**, por meio de uma série de exemplos, a enorme perda que o país sofria com a ineficiência em quase todos os atos diários.
 - 2 - Tentar convencer o leitor de que o remédio para esta ineficiência está antes na administração que na procura de homem excepcional ou extraordinário.
 - 3 - Provar que a administração é uma verdadeira ciência, regida por normas, princípios e leis definidos. Além disto, mostrar que os princípios fundamentais da administração científica são aplicáveis a todas as espécies de atividades humanas.

Administração Científica

Vadiagem sistemática

- Hábito de fazer cera; indolência sistêmica.
- Trabalhadores produzem menos do que realmente podem.



Administração Científica

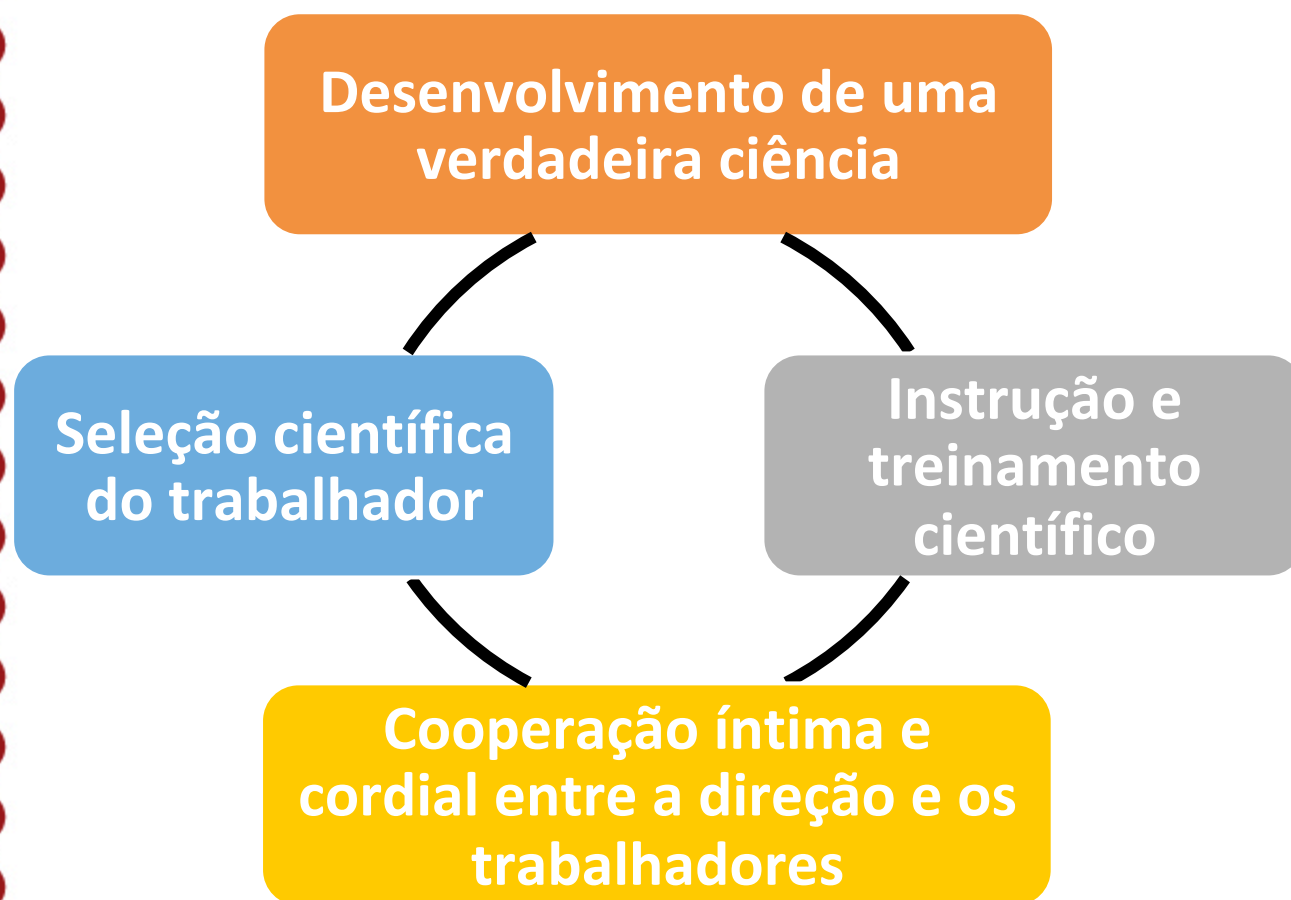
- Algumas características:
 - Ciência em lugar do empirismo
 - Harmonia em vez de discórdia
 - Cooperação, não individualismo
 - Máxima produtividade e não restrição da produção
 - Máxima eficiência e prosperidade para cada homem

Princípios da Administração Científica

- O principal objetivo da Administração Científica consistia em *“assegurar a máxima prosperidade do patrão e, ao mesmo tempo, do empregado”*.
 - Interesses iguais entre patrões e empregados.
 - *Homo economicus* - ser humano previsível, racional, egoísta e utilitarista; otimiza suas ações após ponderar as alternativas; interessado apenas em recompensas materiais.

Princípios da Administração Científica

4 Princípios = Filosofia da Administração Científica



Chiavenato:

- 1.Planejamento:** substituição dos métodos empíricos por métodos científicos;
- 2.Seleção e Preparo:** seleção por aptidões e treinamento para cargos específicos;
- 3.Controle:** supervisão para que o trabalho seja executado conforme tenha sido estabelecido;
- 4.Execução:** disciplina no trabalho.

Administração Científica

- Organização Racional (ou Científica) do Trabalho – substituição dos métodos empíricos e rudimentares pelos métodos científicos
 1. Análise do trabalho e *motion-time study*
 2. Estudo da fadiga humana
 3. Divisão do trabalho e especialização do operário.
 4. Desenho de cargos e de tarefas
 5. Incentivos salariais e prêmios de produção.
 6. Conceito de homo economicus
 7. Condições ambientais de trabalho – adequação de instalações e ferramentas
 8. Padronização de métodos, máquinas, materiais.
 9. Supervisão funcional

- 2014 ICMBIO Técnico Administrativo
A principal preocupação de Taylor era o aumento da eficiência na produção, o que reduziria os custos e aumentaria os lucros, possibilitando aumentar a remuneração do trabalhador a partir de sua maior produtividade.
- 2014 ICMBIO Técnico Administrativo
A administração científica constitui uma combinação de princípios, os quais podem ser assim sumariados: ciência, em lugar de empirismo; harmonia, em vez de discórdia; cooperação, e não individualismo; rendimento máximo, em lugar de produção reduzida; e desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência e prosperidade.
- 2013 TCE-RO Agente Administrativo
As ideias e princípios propostos por Winslow Taylor, que liderou o movimento da administração científica, não são empregados atualmente, devido à evolução das relações de trabalho, aos avanços tecnológicos e aos novos modelos de gestão.
- 2012 TJ-AL Técnico Judiciário
De acordo com os princípios da administração científica descritos por Taylor, o objetivo da boa administração é pagar altos salários e ter baixos custos.

Teoria Clássica

- Entrando na mente de **Henri Fayol**:
 - Engenheiro francês, gestor desde jovem;
 - Abordagem sintética, global e universal da empresa: de cima para baixo;
 - Grupo de estudiosos Anatomistas e Fisiologistas;
 - Foco na estrutura: aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais.
 - Modelo de estrutura influenciado pelas concepções antigas de organização – tradicionais, rígidas e hierarquizadas.
 - Agrupamento de atividades semelhantes - especialização

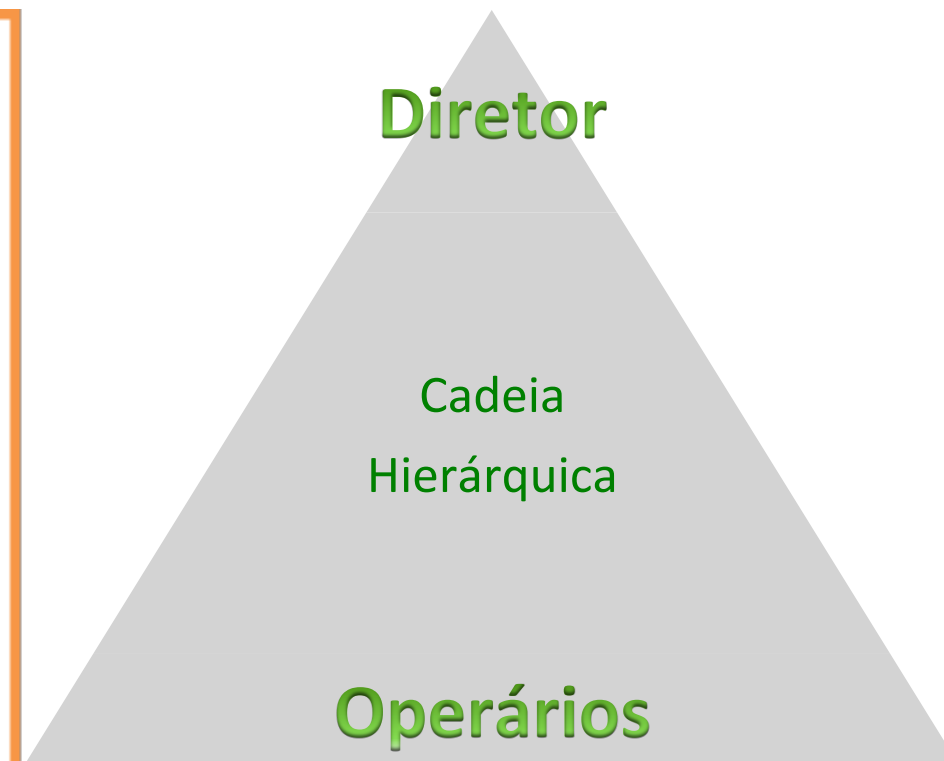
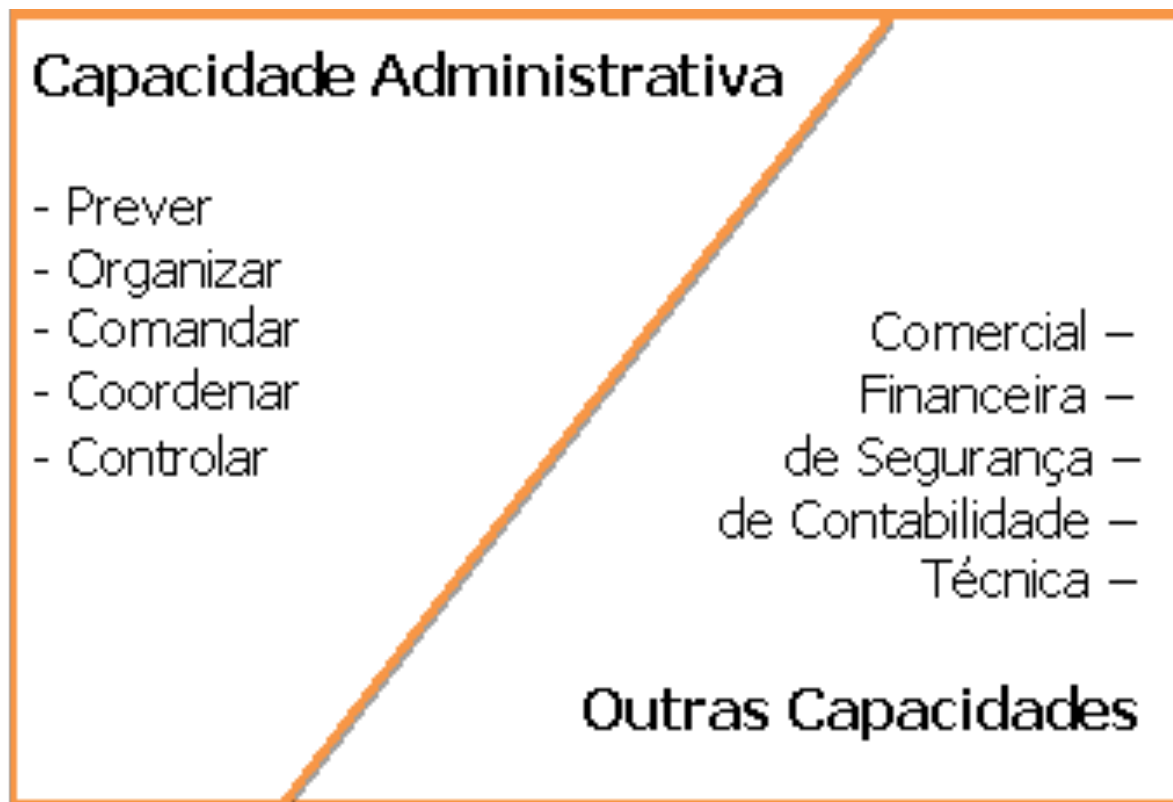


Teoria Clássica: Fayol

- Seis Funções Essenciais (grupos de operações)
 1. Técnica: produção de bens ou de serviços da empresa
 2. Comercial: compra, venda e permutas
 3. Financeira: procura e gerência de capitais
 4. de Segurança: proteção e preservação de bens e de pessoas
 5. Contábil ("órgão de visão"): inventários, registros, balanços, custos, estatísticas etc.
 6. Administrativa: formular o programa de ação geral da empresa, constituir o corpo social, coordenar os esforços e harmonizar os atos.

Função Administrativa

- “Enquanto as outras funções preocupam-se com máquinas e matérias-primas, a Administração restringe-se ao pessoal.”
- Proporcionalidade da função administrativa:



14 Princípios Gerais da Administração

1. Divisão do trabalho: divisão e especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.

- Divisão vertical – escalões - autoridade de linha
- Divisão horizontal - departamentalização

2. Autoridade e responsabilidade:

- Autoridade é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer.

 Estatutária/regimental - inerente à função.

 Pessoal - inerente à pessoa

 Em linha X Staff

- Responsabilidade advém da autoridade

14 Princípios Gerais da Administração

- 3. Disciplina:** obediência, assiduidade, atividade, presença e sinais de respeito às convenções estabelecidas (sejam tácitas, sejam explícitas).
- 4. Unidade de comando:** autoridade única.
- 5. Unidade de direção:** convergência de esforços.
- 6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais:** afastar as “paixões humanas”.
- 7. Remuneração:** equitativa, adequada ao trabalho, gerando satisfação para os empregados e para a organização.

Princípios Gerais da Administração

8. Centralização: concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.

“Centralizar ou descentralizar é uma questão de medida; a questão é encontrar o ponto que dê o melhor rendimento à empresa.”

9. Hierarquia: cadeia escalar

10. Ordem:

Material: “um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.”

Social: “um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.”

Ordem perfeita: “*the right man in the right place*”.

11. Equidade: benevolência e justiça no tratamento para alcançara lealdade do pessoal.

12. Rotatividade do pessoal: é prejudicial.

Princípios Gerais da Administração

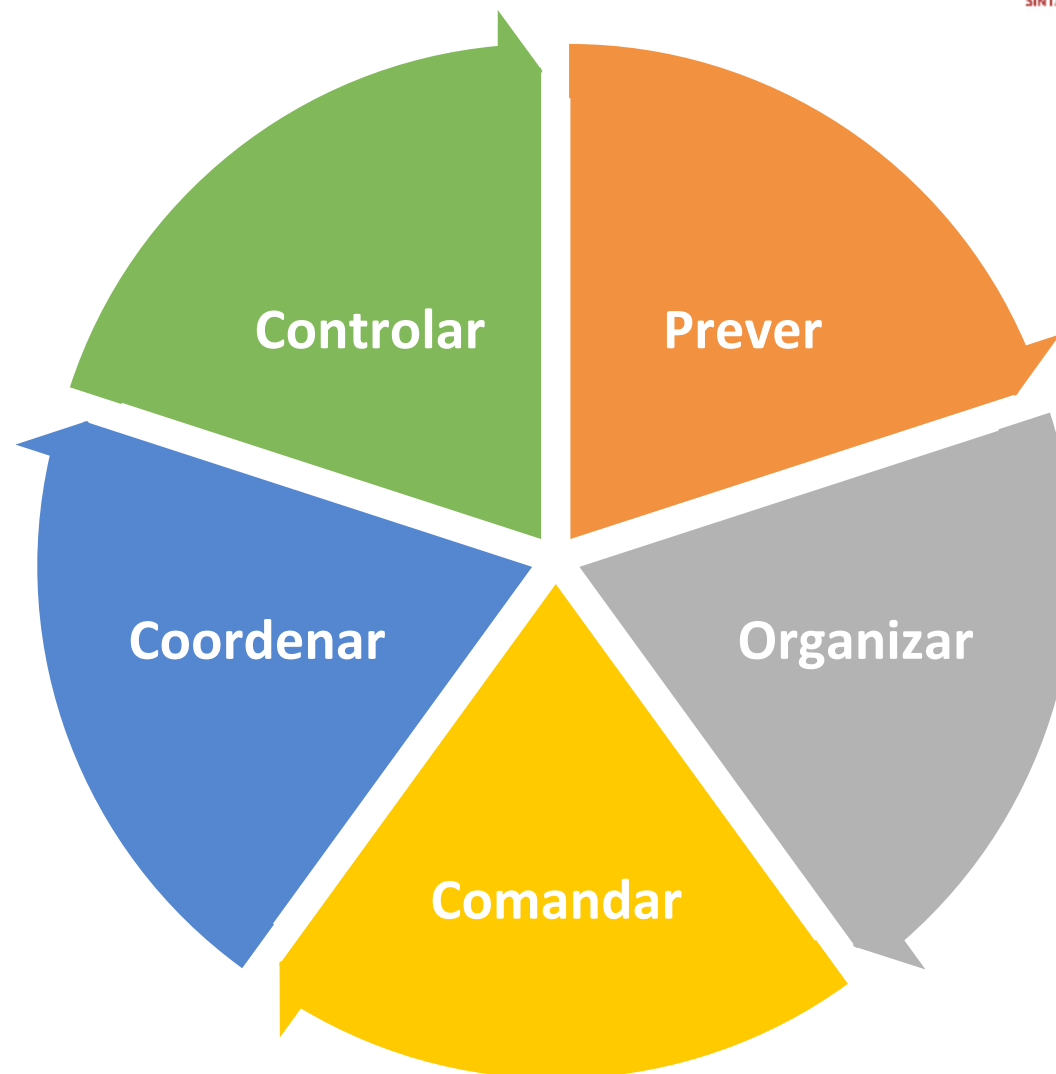
13. Iniciativa: capacidade de visualizar um plano e de assegurar pessoalmente o seu sucesso (conceber e executar).

14. União do pessoal: espírito de equipe.

“Deve-se respeitar a unidade de comando e evitar a divisão das pessoas e o abuso das comunicações escritas.”

Função Administrativa

Cinco Elementos da
Administração
- PO3C



Função Administrativa

- **1. Previsão:** é o planejamento.

- Principal instrumento - programa de ação, que engloba o resultado visado, uma linha de ação, as etapas a vencer e os meios a empregar.
- Características gerais de um bom programa de ação são:
 - Unidade de programa – um por vez
 - Continuidade e duração anual
 - Flexibilidade
 - Precisão - difere o programa de uma aventura

Função Administrativa

• 2. Organização:

- Dotar a empresa de tudo o que é útil ao funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal.
- Os três primeiros formam o organismo material, enquanto as pessoas formam o organismo social.
- A forma depende da quantidade de funcionários e seus órgãos ou membros desempenham as seis funções essenciais.
- Importância do recrutamento e da formação dos agentes

Função Administrativa

• 3. Comando:

- É dirigir o pessoal.
- Objetivo - alcançar o máximo retorno das pessoas
- Concentra-se na figura do chefe
- Preceitos – exigências ao chefe - conhecimento profundo do pessoal; excluir os incapazes; conhecer acordos que regem as relações dentro da empresa; dar bom exemplo; fazer inspeções periódicas no corpo social; fazer reuniões com colaboradores para garantir a convergência de esforços; não se deixar absorver por detalhes; incentivar a iniciativa e o devotamento.

Função Administrativa

• 4. Coordenação:

- Harmoniza todas as atividades do negócio;
- Sincroniza coisas e ações e adapta meios aos fins visados;
- Cada serviço caminha de acordo com os outros;
- Divisões e subdivisões sabem a parte que lhes cabe do todo e há ajuda mútua.

Função Administrativa

• 5. Controle:

- Verificar se tudo ocorre em conformidade com o plano, as ordens e os princípios estabelecidos;
- Verificar se os demais elementos (PO2C) estão funcionando;
- Objetivo - localizar as fraquezas e erros no intuito de repará-los e prevenir a repetição.
- Quem controle?
 - A autoridade superior de cada serviço
 - Agentes especiais - quando o número de operações se torna muito grande e complexo

Críticas à Abordagem Clássica

- Mecanicismo - teoria da máquina – "um arranjo rígido e estático de peças". Prescrição.
- Abordagem simplificada e incompleta - aspectos formais e desempenho, esquece fatores humanos
- Sistema fechado
- Superespecialização - robotiza o operário, aliena
- Falta de comprovação científica - pragmatismo
- Exploração dos trabalhadores
- Taylor - visão microscópica do operário, ignora ser humano e social; limitado ao chão de fábrica; homo economicus; antissindicalismo.
- Fayol - racionalismo simplista na concepção da Administração: "princípios universalmente aplicáveis"

2016 FUNPRESP Analista

O princípio da remuneração, previsto na teoria da administração clássica, estabelece que o pagamento de salário deve ser condizente com as atividades exercidas pelo empregado.

2016 TCE-PA Auditor de Controle Externo

O princípio da divisão do trabalho, estabelecido pela escola clássica, consiste na criação de uma unidade de comando e uma unidade de direção para cada equipe de trabalho.

2014 ICMBIO Técnico Administrativo

De acordo com Henri Fayol, planejamento, preparo, controle e execução são as funções universais da administração.

2014 PF Agente

Do ponto de vista da perspectiva clássica, uma organização representa a estrutura de relacionamentos, poderes, papéis e objetivos que existem independentemente do trabalho conjunto das pessoas.

2014 ICMBIO Técnico Administrativo

Uma das contribuições de Taylor à teoria clássica da administração foi o desenvolvimento do conceito de organização linear, fundamentado nos princípios de unidade de comando ou supervisão única, unidade de direção, descentralização da autoridade e cadeia escalar.

2015 FUB Administrador

Segue os princípios gerais da administração — estabelecidos na teoria clássica — a organização que designa tarefas específicas para seus colaboradores, estabelece claramente quem tem o direito de dar ordens, determina que cada empregado receba ordens de apenas um superior e preceitua que os interesses gerais da organização se sobreponham aos interesses individuais.

2013 Telebras Técnico em Gestão

Na abordagem clássica, para que a administração seja eficaz, deve haver divisão do trabalho, o que resulta na especialização do trabalhador.

2013 MPU Técnico Administrativo

Propostas pela teoria clássica da administração, a abordagem normativa e a prescritiva fundamentam-se em princípios gerais de administração, como o da visão sistêmica das organizações, formulados a partir de experimentos científicos acerca de aspectos formais e informais da organização.