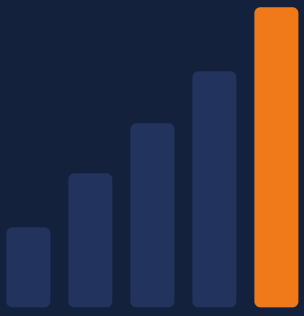
ESTUDO ATIVO

EDIÇÃO 2026

BIZU ATIVO

Administração Geral e Pública



Resumo estratégico com esquemas, pegadinhas e questões reais das bancas, organizado para você ler, se testar e fixar.

16 temas | Cadernos de questões no TEC | Cebraspe · FCC · FGV · Vunesp

CONTEÚDO

01 Introdução à Administração e funções administrativas
02 Teorias administrativas I
03 Teorias administrativas II, governança e accountability
04 Modelos de gestão pública e planejamento
05 Planejamento estratégico, ferramentas e indicadores
06 Planejamento tático e operacional e estrutura
07 OSM, direção, liderança e conflitos
08 Controle, comportamento e clima
09 Cultura, motivação, delegação e equipes
10 Comunicação, decisão e gestão por processos
11 Qualidade, normas ISO e ferramentas
12 Excelência nos serviços públicos e gestão do conhecimento
13 Marketing e gestão de pessoas I
14 Gestão de pessoas II
15 Gestão de pessoas no setor público e competências
16 Inovação, administração financeira e responsabilidade social

Kennedy Glauber
Ecossistema do Estudo ATIVO

Versão 2.5

ANTES DE COMEÇAR

Sumário

Toque no título para ir direto à seção. Em cada página, "↩ Sumário" traz você de volta.

01	Introdução à Administração	2
02	Habilidades, Níveis e Papéis	3
03	Organização e Stakeholders	4
04	Processo e Funções Administrativas	6
05	Eficiência, Eficácia e Efetividade	8
06	Já caiu em prova	9
07	Bizurado! e Revisão Relâmpago	11
★	Treino Ativo · cadernos de questões	14

Como ler os blocos

LEI SECA	Trecho literal da norma. Leia devagar: a banca troca uma palavra.
PEGADINHA	Onde o candidato mais erra.
BIZU DO KENNEDY	O atalho do professor para lembrar ou resolver mais rápido.
JÁ CAIU EM PROVA	Itens reais das bancas. Responda antes; o Tira-teima (gabarito) fica no fim.
PERGUNTE À IA	Prompt pronto para pedir casos concretos. Confira sempre na lei.

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

↩ Sumário

Introdução à Administração e Funções Administrativas

Leitura: ~25 min · 1 caderno de questões na última folha

Antes de ler · chute

Você não precisa saber. Responda sem consultar nada: quem chuta antes de ler lembra mais depois. As respostas estão nas próximas seções.

1. Fayol listou 5 elementos da administração. O processo administrativo moderno (PODC) também tem 5?
   Sim · Não
2. Fazer certo as coisas, com bom uso dos recursos, é eficiência, eficácia ou efetividade?
   Eficiência · Eficácia · Efetividade
3. Qual habilidade de Katz pesa mais no topo da organização: técnica, humana ou conceitual?
   Técnica · Humana · Conceitual

Em 1 frase: Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para atingir objetivos. A banca cobra **quem disse o quê** e **quantos são**: os **5 elementos** de Fayol contra as **4 funções** do PODC, as **3 habilidades** de Katz, os **10 papéis** de Mintzberg e a diferença entre **eficiência, eficácia e efetividade**.

ENTENDA

Este capítulo é a porta de entrada da matéria. Ele responde a três perguntas. **O que é administrar** e quem faz isso nos três níveis da organização. **Quais são as funções** que formam o processo administrativo, segundo Fayol e segundo os autores modernos. E **como medir** se a administração deu certo: eficiência, eficácia e efetividade.

A banca raramente pede o conceito solto. Ela pede o **autor**, o **número** e a **troca**: Fayol vira PODC, a habilidade técnica vai para o topo, o porta-voz muda de grupo, a eficácia ganha a definição da eficiência. Quem decora a lista **com o autor ao lado** percebe a troca na hora.

Na prática: Uma prefeitura abre um posto de saúde. O secretário decide **para que** ele serve (planejar), define quem faz o quê (organizar), lidera a equipe (dirigir) e confere os resultados (controlar). Depois pergunta se gastou bem, se atingiu a meta e se a saúde do bairro melhorou.

Onde está na teoria

Clássicos	Habilidades, papéis e stakeholders	Manuais e norma
Taylor (1911) · *Princípios de Administração Científica*	**Katz (1955)** · "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*	**Chiavenato** · *Introdução à Teoria Geral da Administração*
Fayol (1916) · *Administration Industrielle et Générale*	**Mintzberg (1973)** · *The Nature of Managerial Work*	**Maximiano** · *Introdução à Administração*
Gulick e Urwick (1937) · POSDCORB	**Freeman (1984)** · stakeholders	**Sobral e Peci** · *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*
Drucker (1954) · *The Practice of Management*	**Mitchell, Agle e Wood (1997)** · poder, legitimidade, urgência	**CF/1988** · art. 37, caput, e art. 74, II

HABILIDADES, NÍVEIS E PAPÉIS

↩ Sumário

ENTENDA

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da organização para atingir objetivos (Chiavenato). Maximiano chega ao mesmo ponto por outro caminho: administrar é tomar decisões sobre o uso de recursos para realizar objetivos. A **organização**, por sua vez, é um conjunto de pessoas e recursos que trabalham juntos por um objetivo comum.

Quem administra atua em **três níveis**. No **institucional (estratégico)** está a alta administração, que olha a organização toda. No **intermediário (tático)** estão os gerentes, que cuidam de cada área. No **operacional** está a base, que executa as tarefas. Katz (1955) mostrou que cada nível pede uma mistura diferente de **habilidades**. Mintzberg (1973) observou o que os administradores realmente **fazem** e listou 10 papéis.

> **Na prática:** Numa prefeitura, o prefeito e os secretários decidem para onde a cidade vai (estratégico). O diretor de cada hospital organiza sua unidade (tático). A equipe de enfermagem executa o atendimento (operacional). Todos precisam saber lidar com gente.

Habilidades e níveis · Katz

Conceito · Katz (1955)

O administrador precisa de **três habilidades**. **Técnica:** usar conhecimento, métodos e técnicas de uma especialidade. **Humana:** trabalhar com pessoas, liderar, motivar e comunicar. **Conceitual:** ver a organização como um todo e as relações entre as partes.

Nível	Também chamado	Habilidade que mais pesa
Institucional	Estratégico, alta administração	**Conceitual**
Intermediário	Tático, gerencial	**Humana** (é a que mais se destaca no meio) e equilíbrio entre técnica e conceitual
Operacional	Base, execução	**Técnica**
Todos os níveis	De cima a baixo	**Humana** (sempre necessária)

Papéis do administrador · Mintzberg (1973)

Grupo	Papéis	Quantos
Interpessoais	Figura de proa (representação), líder, ligação	3
Informacionais	Monitor, disseminador, porta-voz	3
Decisórios	Empreendedor, manejador de distúrbios, alocador de recursos, negociador	4

Pegadinha · habilidade e papel no lugar errado

FGV · ALERO · 2026

"Associando habilidades e níveis: o supervisor de nível operacional pede a habilidade técnica; o gerente de departamento, a humana; e o diretor executivo, a conceitual."

CERTO. Alternativa a do caderno. A **técnica** pesa na base e a **conceitual**, no topo (Katz). A humana vale em todos os níveis e é a que se destaca no meio.

ITEM DE TREINO

"Para Katz, a habilidade humana é exigida dos administradores em todos os níveis."

CERTO. A habilidade **humana** vale de cima a baixo, porque administrar é trabalhar com pessoas.

FCC · ALMS · 2026

"Segundo Mintzberg, na categoria interpessoal o administrador exerce o papel de representação (figura de proa)."

CERTO. Alternativa b do caderno. Negociação é papel **decisório**. Monitoração, disseminação e porta-voz são **informacionais**, as alternativas erradas da questão.

ITEM DE TREINO

"O papel de negociador está entre os papéis decisórios descritos por Mintzberg."

CERTO. O grupo dos decisórios reúne empreendedor, manejador de distúrbios, alocador de recursos e **negociador**.



Bizu do Kennedy · a humana não tem dono

Olhe a tabela dos níveis: a habilidade humana aparece na linha de **todos os níveis**. Item que diga que ela é "só do gerente" ou "só do topo" está **errado**. Na tabela dos papéis, conte 3 + 3 + 4 = **10**. Os decisórios são o único grupo com quatro papéis.

Lembra do chute 3?

Qual habilidade de Katz pesa mais no topo da organização: técnica, humana ou conceitual?

RESPOSTA **Conceitual.** No topo pesa mais a habilidade de enxergar a organização como um todo. A técnica pesa mais na base e a humana vale em todos os níveis (Katz).

Teste rápido · certo ou errado?

Para Katz, a habilidade técnica é a que mais pesa no nível institucional.

Errado. No nível institucional pesa mais a conceitual. A técnica pesa mais na base.

ORGANIZAÇÃO E STAKEHOLDERS

↩ Sumário

ENTENDA

A palavra **organização** tem dois lados. A organização **formal** é a estrutura oficial: cargos, regras e organograma, tudo planejado e escrito. A organização **informal** é o conjunto de interações e relacionamentos sociais entre as pessoas que ocupam esses cargos (Chiavenato). Ninguém a cria por norma, e ela existe em qualquer organização, de qualquer porte.

Os **stakeholders** são os públicos que afetam a organização ou são afetados por ela (Freeman, 1984): clientes, servidores, fornecedores, cidadãos, mídia. Mitchell, Agle e Wood (1997) dizem que a relevância de cada um depende de três atributos: **poder, legitimidade e urgência**.

> **Na prática:** Num tribunal, o organograma diz quem chefia quem (formal). O grupo que almoça junto toda sexta e troca informações fora do fluxo oficial é a organização informal. O sindicato dos servidores é um stakeholder: tem poder de mobilizar, demandas legítimas e, às vezes, urgência, como uma greve marcada.

Organização formal x informal

Característica	Formal	Informal
Origem	Planejada e oficial (norma, organograma)	Espontânea, nasce das relações e afinidades
Base	Cargos, hierarquia e regras	Interações sociais entre quem ocupa os cargos
Limites	Cargos e objetivos da organização	Não se limita ao horário, ao local nem aos assuntos do trabalho
Porte	Toda organização tem a sua	Existe em organizações de qualquer porte
Efeito	Define o comportamento esperado	Influencia fortemente o comportamento dos membros

Stakeholders · atributos de influência

Atributo	O que é	Pergunta
Poder	Capacidade de controlar ou mobilizar recursos relevantes: matéria-prima, habilidade técnica, acesso a quem tem outras fontes de poder (como a mídia)	Ele consegue impor a sua vontade?
Legitimidade	Percepção de que as demandas e ações do público são apropriadas	A demanda é aceita como adequada?
Urgência	Grau em que a demanda exige atenção imediata (tempo e criticidade)	Precisa ser atendida já?

Pegadinha · informal e stakeholders

CEBRASPE · INFRA S.A. · 2026

"A organização informal é composta por grupos espontâneos, presentes apenas em organizações de grande porte, e pouco afeta o comportamento de seus membros."

ERRADO. Ela existe em organizações de **qualquer porte** e **influencia fortemente** o comportamento.

CEBRASPE · TELEBRAS · 2026

"O atributo de poder dos stakeholders é a capacidade de controlar ou mobilizar recursos relevantes para a organização, como o controle de matérias-primas, a habilidade técnica e o acesso a agentes que detêm outras fontes de poder, como editores e comentaristas da mídia."

CERTO. É a definição de **poder** na tipologia de stakeholders.

CEBRASPE · TELEBRAS · 2026

"No relacionamento com os stakeholders, o fator urgência diz respeito à necessidade de a organização decidir se deve atender às demandas de um stakeholder e, em caso positivo, quando deve fazê-lo."

ERRADO. **Urgência** é o grau em que a demanda exige atenção imediata. O item descreve uma decisão da organização, não o atributo do stakeholder.

PROCESSO E FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

↩ Sumário

ENTENDA

O **processo administrativo** é o conjunto de funções que o administrador repete para fazer a organização andar. **Fayol** (1916) listou cinco elementos: **prever, organizar, comandar, coordenar e controlar**. Chiavenato condensa em quatro funções, o **PODC**: **planejar, organizar, dirigir e controlar**. Sobral e Peci usam a mesma estrutura, com o nome liderança no lugar de direção. Maximiano fala em planejamento, organização, liderança e controle.

O processo é um **ciclo**: o controle compara o realizado com o planejado e alimenta o próximo planejamento. O planejamento muda de tamanho conforme o nível. No **estratégico** ele cobre a organização toda e olha o longo prazo. No **tático** cobre cada área, no médio prazo. No **operacional** cobre as tarefas, no curto prazo.

> **Na prática:** Um órgão quer reduzir a fila de atendimento. Planeja a meta (planejar), redistribui as equipes (organizar), orienta e motiva os atendentes (dirigir) e mede o tempo médio de espera todo mês (controlar). Se a meta não vem, o resultado volta para o planejamento.

Fayol x PODC

FAYOL (1916) · 5 ELEMENTOS	PODC MODERNO · 4 FUNÇÕES
Prever	**Planejar**
Organizar	**Organizar**
Comandar	**Dirigir**
Coordenar	Sem função própria no PODC: é absorvida pelas demais (organizar e dirigir)
Controlar	**Controlar**

Esquema · o ciclo do processo administrativo

1
Planejar
Definir objetivos e o caminho para chegar a eles

2
Organizar
Estruturar o trabalho, os recursos e a autoridade

3
Dirigir
Conduzir as pessoas: liderar, motivar e comunicar

4
Controlar
Comparar o realizado com o planejado e corrigir

Planejamento	Alcance	Prazo	Nível
Estratégico	A organização toda	Longo	Alta administração
Tático	Cada área ou departamento	Médio	Gerencial
Operacional	As tarefas e rotinas	Curto	Operacional

Conceito · Fayol (1916)

Administrar é **prever, organizar, comandar, coordenar e controlar**. Para Fayol, a empresa tem seis funções: **técnica, comercial, financeira, de segurança, contábil e administrativa**. A função administrativa é a que prevê, organiza, comanda, coordena e controla as demais.

Pegadinha · cinco ou quatro?

ITEM DE TREINO

"O processo administrativo de Fayol tem quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar."

ERRADO. Essas quatro são o **PODC moderno**. Fayol listou **cinco** elementos e incluiu o coordenar.

FGV · TCE SC · 2026

"Entre as funções de Fayol, coordenar significa harmonizar atividades e esforços coletivos para que a organização atinja seus objetivos de forma coerente."

CERTO. Alternativa b do caderno. Verificar resultados é **controlar** e orientar pessoas é **comandar**: as outras alternativas trocavam o conceito.

ITEM DE TREINO

"O planejamento tático abrange a organização inteira e é feito pela alta administração."

ERRADO. Isso descreve o planejamento **estratégico**. O tático cobre cada área, no médio prazo.

FGV · TCE SC · 2026

"Liderar equipes, orientar comportamentos e estimular o engajamento vinculam-se à função de controlar."

ERRADO. Alternativa c do caderno, errada. Isso é **dirigir**. Controlar é mensurar resultados e corrigir desvios. A alternativa certa da questão era a d: definir metas e programas de ação é **planejar**.

Bizu do Kennedy · o que sobra na tabela



Na tabela Fayol x PODC, só uma linha não tem par: **coordenar**. É a linha que diferencia os dois modelos. "POC3" (P-O-C-C-C: prever, organizar, e três C de comandar, coordenar e controlar) ajuda a lembrar os cinco, mas é **apoio de memória**, não um termo do Fayol. Se o item falar em "quatro funções de Fayol" ou "cinco funções do PODC", o autor foi trocado.

Lembra do chute 1?

Fayol listou 5 elementos da administração. O processo administrativo moderno (PODC) também tem 5?

RESPOSTA **Não.** Fayol tem 5 elementos (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar). O PODC moderno tem 4 funções (planejar, organizar, dirigir e controlar).

Teste rápido · certo ou errado?

No modelo PODC, o planejamento operacional olha o longo prazo e cobre a organização toda.

Errado. Isso é o planejamento estratégico. O operacional cobre as tarefas, no curto prazo.

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

↩ Sumário

ENTENDA

Três palavras parecidas medem coisas diferentes. **Eficiência** olha os **meios**: fazer certo, bem feito, com o melhor uso dos recursos. **Eficácia** olha os **fins**: atingir os objetivos e resultados propostos. **Efetividade** olha o **impacto**: o efeito duradouro do resultado na realidade de quem recebe. A frase atribuída a Drucker resume as duas primeiras: eficiência é fazer certo as coisas; eficácia é fazer as coisas certas.

Na administração pública a eficiência tem **base constitucional**. A EC 19/1998 incluiu a eficiência entre os princípios do art. 37, caput, da CF. O controle interno também usa os termos: o art. 74, II, manda avaliar os resultados, quanto à **eficácia e eficiência**, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. A efetividade é a medida mais exigente, porque pergunta se a vida do público mudou. Os indicadores do setor público somam um quarto termo, a **economicidade**: minimizar o custo dos insumos sem comprometer a qualidade. Ela não é sinônimo de eficácia. A economicidade tem base no **art. 70 da CF** (fiscalização quanto à legalidade, legitimidade e economicidade), e os **"3 E"** do desempenho são **economicidade, eficiência e eficácia**.

> **Na prática:** Uma campanha de vacinação gastou pouco por dose aplicada (**eficiente**). Vacinou os 90% do público previsto (**eficaz**). Meses depois, a doença quase desapareceu no bairro (**efetiva**).

Meios, fins e impacto

Conceito	Foco	Pergunta	Na vacinação
Eficiência	Meios	Gastou bem os recursos?	Pouco custo por dose
Eficácia	Fins	Atingiu o objetivo?	Meta de 90% cumprida
Efetividade	Impacto	Mudou a realidade?	A doença quase sumiu
Economicidade	Custo dos insumos	Pagou o menor custo sem perder qualidade?	Vacina comprada barata, com a mesma qualidade

Lei seca · CF, art. 37, caput (trecho)

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]

Pegadinha · a definição na gaveta errada

CEBRASPE · SEPLAG AL · 2026

"Os impactos sociais de uma política pública, entendidos como os efeitos concretos produzidos por ela na realidade da população beneficiária, estão relacionados ao conceito de eficácia."

ERRADO. Efeito concreto na realidade de quem recebe é **efetividade**. A eficácia olha o objetivo atingido.

FGV · TJ SC · 2026

"Uma equipe usa integralmente os recursos disponíveis, segue os procedimentos padrão e minimiza desperdícios, mas não atinge os objetivos estratégicos do trimestre. A empresa operou com eficiência, sem eficácia."

CERTO. Alternativa d do caderno. Bem nos **meios** (eficiência), mas sem atingir os **fins** (eficácia).

VUNESP · FAPESP · 2026

"Quando uma entidade pública avalia se suas ações de fomento à pesquisa produzem impacto social relevante, usa predominantemente indicadores de efetividade."

CERTO. Alternativa b do caderno. Impacto na realidade é **efetividade**; economicidade, produtividade e eficiência olham custo e meios.

ITEM DE TREINO

"O princípio da eficiência foi incluído no caput do art. 37 da CF pela EC 19/1998."

CERTO. A **EC 19/1998** acrescentou a eficiência à lista de princípios do art. 37.



Bizu do Kennedy · traduza para perguntas

Volte à tabela: cada palavra responde a uma pergunta. **Eficiência:** gastou bem? **Eficácia:** bateu a meta? **Efetividade:** mudou algo? Quando o item misturar as três, troque cada palavra pela pergunta e veja qual faz sentido. No controle interno, o art. 74, II, da CF fala em avaliar os resultados, quanto à **eficácia e eficiência**, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Lembra do chute 2?

Fazer certo as coisas, com bom uso dos recursos, é eficiência, eficácia ou efetividade?

RESPOSTA **Eficiência.** Fazer certo, com bom uso dos recursos, é foco nos meios. Eficácia é atingir os objetivos; efetividade é o impacto duradouro.

Teste rápido · certo ou errado?

A eficiência está ligada aos meios, e a eficácia, aos fins.

Certo. Eficiência cuida de como se faz; eficácia, do objetivo atingido.

JÁ CAIU EM PROVA

↩ Sumário

Já caiu em prova · itens do caderno

Responda certo ou errado em cada item antes de olhar o gabarito no fim.

1 · FGV · IBGE · 2026

Administração deve ser compreendida como um processo contínuo de decisões e o uso de recursos para atingir resultados desejados.

2 · FGV · TJ SC · 2026

A Diretoria define antecipadamente os objetivos, os recursos necessários, o cronograma e os indicadores de acompanhamento, situando a organização entre a posição atual e o estado almejado em três anos. Essa é a função administrativa de direção.

3 · VUNESP · Pref Jundiaí · 2026
Definir as tarefas e as responsabilidades específicas de cada posição em um órgão público é função de organização.

4 · CEBRASPE · TCE RN · 2026
Ao alocar pessoal e recursos materiais entre os departamentos de uma organização pública para melhorar a eficiência, o gestor pratica a função administrativa de organização.

5 · FGV · NAV Brasil · 2026
Uma diretora visualiza o futuro e traça programas de ação; distribui autoridade, atividades e recursos; conduz as pessoas; e verifica se o definido foi executado. Nessa ordem, as funções são direção, organização, planejamento e controle.

6 · CEBRASPE · SEFAZ PR · 2026
A organização informal é constituída de interações e relacionamentos sociais entre pessoas que ocupam determinadas posições na organização formal.

7 · FCC · MPE SE · 2026
Eficácia é o mesmo que economicidade e significa a relação custo-benefício para a Administração.

8 · FGV · ALERJ · 2026
A economicidade consiste na minimização dos custos dos insumos utilizados na prestação do serviço público, desde que não ocorra o comprometimento dos padrões de qualidade estabelecidos.

9 · FCC · ALMS · 2026
Uma política pública alcança 100% da meta quantitativa, ao distribuir preservativos a todos os adolescentes de uma região a custo reduzido, mas sem alterar de forma significativa a gravidez na adolescência. Houve eficácia sem, contudo, efetividade.

10 · VUNESP · Pref Tremembé · 2026
A prefeitura planejou e entregou quatro postos de saúde, mas dois custaram mais que o previsto por falta de planejamento orçamentário. O resultado foi eficaz, mas ineficiente.

Tira-teima · gabarito comentado

1) CERTO. Alternativa e do caderno. É a ideia central: decidir sobre o uso de recursos para realizar objetivos. As erradas reduziam a administração a rotina, supervisão ou cumprimento de normas.

2) ERRADO. Item adaptado da alternativa errada do caderno. Definir objetivos e o caminho até eles é **planejamento**. Dirigir é conduzir pessoas.

3) CERTO. Alternativa c do caderno. **Organizar** é estruturar o trabalho, os recursos e a autoridade.

4) CERTO. Distribuir pessoas e recursos entre as áreas é **organizar**.

5) ERRADO. Item adaptado da alternativa errada do caderno. A ordem do PODC é **planejamento, organização, direção e controle** (alternativa e do caderno). A banca embaralha a sequência.

6) CERTO. Alternativa e do caderno. A informal nasce das relações entre quem ocupa os cargos da formal, sem critério preestabelecido.

7) ERRADO. Item III da questão (gabarito D, itens I e II certos). **Eficácia** olha o objetivo atingido. **Economicidade** é minimizar o custo dos insumos sem perder qualidade.

8) CERTO. Alternativa c do caderno. As outras trocavam eficácia, eficiência e efetividade por definições de custo ou de caixa.

9) CERTO. Alternativa d do caderno. Meta cumprida é **eficácia**. O problema social não mudou, então faltou **efetividade**.

10) CERTO. Alternativa d do caderno. Entregou o que prometeu (**eficaz**), mas gastou mal os recursos (**ineficiente**).

BIZURADO! E REVISÃO RELÂMPAGO

↩ Sumário



Volta aqui!

Bizurado!

O que você precisa decorar. Volte aqui antes de cada revisão e marque a caixinha:

☐ 1 dia ☐ 7 dias ☐ 30 dias ☐ Véspera da prova

Os conceitos que mais caem · decore

Decore	O que significa
5 DE FAYOL	Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (POC3 é só apoio de memória)
PODC	Planejar, organizar, dirigir e controlar: as 4 funções do modelo moderno
TÉCNICA · HUMANA · CONCEITUAL	Habilidades de Katz: técnica pesa na base, conceitual no topo, humana em todos os níveis
10 PAPÉIS	Mintzberg: 3 interpessoais, 3 informacionais e 4 decisórios
MEIOS · FINS · IMPACTO	Eficiência cuida dos meios, eficácia dos fins e efetividade do impacto
CF, ART. 37	A eficiência é princípio expresso da administração pública desde a EC 19/1998

Como a banca cobra este tema

1. **Troca Fayol por PODC. Cuidado com o autor:** Fayol tem **5 elementos** e inclui **coordenar**; PODC são **4 funções**. Leia se o item fala do autor ou do modelo moderno.
2. **Embaralha meios, fins e impacto. Eficiência** é o como, o uso dos recursos. **Eficácia** é o quê, o objetivo atingido. **Efetividade** é o efeito duradouro. A banca passa a definição de uma para a outra.
3. **Inverte nível, habilidade e grupo.** Técnica no topo, conceitual na base, humana "só do gerente"; porta-voz como decisório. Tudo isso é troca.

Esquemas para memorizar

MNEMÔNICO

POC3

OS 5 ELEMENTOS DE FAYOL (1916)

Prever, **organizar**, **comandar**, **coordenar**, **controlar**

O modelo moderno (PODC) tem 4 funções: planejar, organizar, dirigir, controlar

Coordenar é o elemento de Fayol sem função própria no PODC

***Imagine** a sigla **POC³**: um P, um O e três C. **P** de prever, **O** de organizar e os três **C**: comandar, coordenar, controlar. POC3 é só um apoio de memória, não um termo de Fayol.*

ASSOCIAÇÃO LÓGICA

TÉCNICA NA BASE, CONCEITUAL NO TOPO

HABILIDADES DO ADMINISTRADOR (KATZ, 1955)

Técnica: conhecer o método de uma especialidade

Humana: trabalhar com pessoas

Conceitual: ver a organização como um todo

A humana vale em **todos** os níveis

***Por que faz sentido:** quem executa a tarefa precisa saber fazê-la (técnica). Quem dirige o todo precisa enxergar o conjunto (conceitual). E todo mundo, de cima a baixo, lida com gente (humana).*

EXAGERO

3 · 3 · 4

OS 10 PAPÉIS DE MINTZBERG (1973)

Interpessoais (3): figura de proa, líder, ligação

Informacionais (3): monitor, disseminador, porta-voz

Decisórios (4): empreendedor, manejador de distúrbios, alocador de recursos, negociador

***Imagine** um gerente com 10 chapéus empilhados na cabeça, em três pilhas: uma de 3 chapéus para as pessoas, uma de 3 para a informação e a mais alta, de 4, para as decisões.*

ASSOCIAÇÃO VISUAL

MEIOS · FINS · IMPACTO

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Eficiência: gastou bem os recursos?

Eficácia: atingiu o objetivo?

Efetividade: a realidade mudou?

***Imagine** uma van de vacinação. Ela gastou pouco combustível por dose (eficiência). Vacinou os 90% previstos (eficácia). A doença some do bairro (efetividade).*

ASSOCIAÇÃO LÓGICA

ESTRATÉGICO · TÁTICO · OPERACIONAL

NÍVEIS E TIPOS DE PLANEJAMENTO

Estratégico: organização toda, longo prazo, alta administração

Tático: cada área, médio prazo, gerência

Operacional: tarefas, curto prazo, base

***Por que faz sentido:** quanto mais alto o nível, mais longe e mais amplo é o olhar. A alta administração define o rumo para anos; a base cuida do que precisa sair hoje.*

MNEMÔNICO

LIMPE

PRINCÍPIOS DO ART. 37, CAPUT, DA CF

Legalidade

Impessoalidade

Moralidade

Publicidade

Eficiência (incluída pela EC 19/1998)

***Imagine** a administração pública passando um pano na casa toda e dizendo: **LIMPE**. Cada letra é um princípio do art. 37, e o **E** de eficiência foi a última a entrar.*

Revisão relâmpago · o tema em 1 página

Tema	Ideia-chave	Atenção
Administração	Planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para atingir objetivos	Maximiano: decidir sobre o uso de recursos
Níveis	Institucional, intermediário e operacional	Estratégico, tático e operacional
Katz	Técnica, humana e conceitual	Técnica na base, conceitual no topo, humana em todos
Mintzberg	10 papéis em 3 grupos (3 · 3 · 4)	Porta-voz é informacional; negociador é decisório
Fayol	5 elementos: prever, organizar, comandar, coordenar, controlar	Inclui coordenar
PODC	4 funções: planejar, organizar, dirigir, controlar	Coordenar não tem função própria
Planejamento	Estratégico, tático e operacional	Cada um com seu alcance e prazo
Eficiência · eficácia · efetividade	Meios, fins e impacto	Eficiência é fazer certo; eficácia é atingir o objetivo
CF	Eficiência no art. 37, caput; eficácia e eficiência no art. 74, II	Eficiência incluída pela EC 19/1998

Checkpoint ativo · feche o material e responda

Meta: 6 de 6 sem consultar

1. Quantos elementos Fayol lista, e quais são?
2. Quais são as quatro funções do PODC?
3. Qual habilidade de Katz vale em todos os níveis?
4. Quantos papéis tem Mintzberg e em quantos grupos?
5. O que cada uma olha: eficiência, eficácia e efetividade?
6. Qual emenda incluiu a eficiência no art. 37 da CF?

Respostas: 1) Cinco: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar · 2) Planejar, organizar, dirigir e controlar · 3) A humana · 4) Dez papéis, em três grupos (interpessoais, informacionais e decisórios) · 5) Eficiência olha os meios, eficácia os fins e efetividade o impacto · 6) A EC 19/1998

ÚLTIMA FOLHA

↩ Sumário

TREINO ATIVO · ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA

Seus cadernos de questões

Cadernos do TEC Concursos com Cebraspe, FCC, FGV e Vunesp, de 2020 em diante, sem questão repetida. Leu o capítulo, abriu o caderno.

1
Leia o capítulo e faça o Checkpoint sem consultar.

2
Resolva o caderno. Meta: 70% de acerto.

3
Anote o seu Score. Abaixo de 70, volte ao capítulo antes de seguir.

Caderno	O que cobre	Link	Questões	Seu score
Caderno 01	Introdução à Administração e Funções Administrativas	Abrir caderno	30	

Caderno completo da matéria
460 questões, sem repetição. Use na revisão final.
tecconcursos.com.br/s/Q7KafH

MINHAS ANOTAÇÕES