



APOSTILA  
PARA CONCURSOS

# Administração

© 2025 ISCOM

**Todos os direitos reservados**

É proibida a reprodução total ou parcial desta apostila, bem a sua comercialização sem autorização ou repasse a outrem, de acordo com o artigo 184 do Código Penal, ou seja, “violar direitos de autor e os que lhe são conexos: pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa”.

*Aldo Schmitz*  
Edição e redação

ISBN nº 978-65-89462-05-7

2<sup>a</sup> edição – 2025



Rua Prof. João Doetzer, 667-2 – 81540-190 Curitiba, PR  
✉ (41) 4042-0442 – contato@iscom.com.br

## Sumário

INTRODUÇÃO.....	23
CONTEÚDO ON-LINE.....	24
<i>Simulados comentados.....</i>	24
<i>Jogos de memória (flashcards).....</i>	24
<i>Resumos de livros.....</i>	24
<b>ADMINISTRAÇÃO GERAL.....</b>	<b>25</b>
ADMINISTRAÇÃO.....	26
Antecedentes históricos da administração.....	26
TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	28
Abordagem clássica.....	28
<i>Teoria clássica.....</i>	29
<i>Administração científica.....</i>	30
<i>Fordismo.....</i>	31
Abordagem humanística.....	33
<i>Teoria das relações humanas.....</i>	33
Abordagem neoclássica.....	34
Abordagem estruturalista.....	35
<i>Teoria da burocracia.....</i>	35
<i>Teoria estruturalista.....</i>	36
<i>Teoria institucional.....</i>	37
Abordagem sistêmica.....	37
<i>Teoria de sistemas.....</i>	38
<i>Teoria matemática.....</i>	39
<i>Tecnologia da administração.....</i>	39
Abordagem contingencial.....	40
<i>Teoria da contingência.....</i>	40
Abordagem comportamental.....	41
<i>Teoria comportamental.....</i>	41
<i>Desenvolvimento organizacional.....</i>	42
Novas abordagens.....	43
<i>Administração estratégica adaptativa.....</i>	44
<i>Teoria da complexidade organizacional.....</i>	44
<i>Teoria da gestão exponencial.....</i>	45
<i>Capitalismo consciente e organizações regenerativas.....</i>	45
<i>Administração baseada em dados.....</i>	46
<i>Inovação aberta.....</i>	46
Abordagens teóricas da administração.....	47
PLANEJAMENTO.....	49

Planejamento estratégico.....	49
<i>Estratégia</i> .....	50
<i>Administração estratégica</i> .....	50
<i>Missão, visão e valores</i> .....	50
<i>Objetivos</i> .....	51
<i>Eficiência e eficácia</i> .....	52
<i>Análise SWOT</i> .....	52
<i>Estratégia e escolas estratégicas</i> .....	53
<i>Planejamento por cenários</i> .....	54
<i>Matriz BCG</i> .....	55
<i>Matriz de Ansoff</i> .....	55
<i>Estratégias de Porter</i> .....	56
<i>Matriz GUT</i> .....	57
<i>Balanced scorecard</i> .....	58
<i>Objetivos e resultados-chave</i> .....	59
<i>Gerenciamento pelas diretrizes</i> .....	59
Planejamento tático.....	60
<i>Sistema 5W2H</i> .....	61
<i>Processo decisório</i> .....	61
<i>Empowerment</i> .....	62
<i>Ferramentas de decisão</i> .....	63
<i>Dashboards</i> e indicadores em tempo real.....	63
Planejamento operacional.....	64
<i>Fluxogramas</i> .....	64
<i>Gráficos de Gantt e PERT</i> .....	65
<b>ORGANIZAÇÃO</b> .....	66
Centralização e descentralização.....	67
Estrutura organizacional.....	67
Departamentalização.....	68
Desenho de cargos e tarefas.....	69
Estruturas de Mintzberg.....	70
Direção.....	71
<i>Conceitos e autoridade</i> .....	71
<i>Teorias da motivação</i> .....	72
<i>Liderança</i> .....	75
<i>Liderança ágil</i> .....	78
<i>Liderança servidora</i> .....	78
<i>Inteligência emocional</i> .....	79
<i>Gestão de conflitos e negociação</i> .....	79
Controle.....	81
<i>Tipos de controle</i> .....	81
<i>Etapas do controle</i> .....	81

GESTÃO DA QUALIDADE.....	82
Princípios teóricos.....	82
Metodologias.....	82
Ferramentas.....	83
GESTÃO DE PROCESSOS E PROJETOS.....	84
Gestão de processos.....	85
<i>Tipos e níveis</i> .....	85
<i>Análise e transformação</i> .....	85
<i>Downsizing</i> .....	86
<i>BPM no setor público</i> .....	86
Gestão de projetos.....	86
<i>Ciclo de vida</i> .....	86
<i>Estrutura organizacional de projetos</i> .....	87
<i>Limitações e diferenças</i> .....	87
<i>Design thinking</i> .....	87
<i>Lean startup</i> .....	88
<i>Scrum</i> .....	88
<b>ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>89</b>
ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	90
Regime jurídico-administrativo.....	91
Conceitos básicos.....	91
<i>Estado</i> .....	91
<i>Governo</i> .....	92
<i>Administração pública</i> .....	92
<i>Outros conceitos</i> .....	92
Sentidos da administração pública.....	93
<i>Objetivo e subjetivo</i> .....	93
<i>Amplo e estrito</i> .....	93
Modelos de administração pública.....	94
<i>Modelo burocrático</i> .....	94
<i>Modelo gerencial</i> .....	94
<i>Modelo pós-burocrático</i> .....	94
Estado.....	94
<i>Bem-estar social</i> .....	95
<i>Modelos de Estado</i> .....	95
<i>Elementos do Estado</i> .....	96
Formas de governo.....	96
Organização da administração pública.....	97
Administração direta.....	98
Administração indireta.....	98
<i>Autarquias</i> .....	99

<i>Fundações públicas</i> .....	99
<i>Empresas públicas</i> .....	99
<i>Sociedades de economia mista</i> .....	100
<i>Agências reguladoras</i> .....	100
<i>Conselhos profissionais</i> .....	101
<i>Parcerias público-privadas</i> .....	101
<i>Organizações da sociedade civil</i> .....	102
<i>Terceirização no setor público</i> .....	103
Princípios constitucionais.....	103
<i>Legalidade</i> .....	103
<i>Impessoalidade</i> .....	103
<i>Moralidade</i> .....	104
<i>Publicidade</i> .....	104
<i>Eficiência</i> .....	104
MODELOS TEÓRICOS.....	104
Patrimonialista.....	105
Burocrático.....	105
Administração gerencial.....	105
Paradigma pós-burocrático.....	106
<i>Nova gestão pública</i> .....	106
Gestão pública e privada.....	107
REFORMAS ADMINISTRATIVAS E EVOLUÇÃO HISTÓRICA.....	108
Administração pública no Brasil (1808 a 1930).....	109
Reforma do DASP (1936).....	110
Reforma administrativa de 1967.....	110
Redemocratização e retrocessos.....	111
Reforma gerencial.....	112
<i>PDRAE</i> .....	113
A crise do Estado.....	114
<i>A busca por eficiência</i> .....	114
GOVERNANÇA PÚBLICA E ACCOUNTABILITY.....	115
Principal-agente.....	115
Governança e governabilidade.....	116
Princípios da governança pública.....	116
Governança em redes.....	117
Responsabilidade pública.....	118
<i>Accountability</i> .....	118
<i>Integridade</i> .....	118
<i>Compliance</i> .....	119
Participação social e controle.....	119
<i>Intermediação de interesses</i> .....	120
<i>Controle social</i> .....	120

GOVERNO ELETRÔNICO E TRANSPARÊNCIA PÚBLICA.....	120
Conceitos.....	121
<i>Governo eletrônico</i> .....	121
<i>Transformação digital</i> .....	122
<i>Inclusão digital</i> .....	122
<i>Estado digital e governo aberto</i> .....	122
<i>Transparência pública</i> .....	123
Lei de acesso à informação.....	123
<i>Transparência ativa</i> .....	124
<i>Transparência passiva</i> .....	124
Desafios no acesso à informação.....	124
Proteção de dados.....	125
<i>Dados abertos</i> .....	125
<i>Proteção de dados pessoais</i> .....	126
PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA.....	126
Ciclo de gestão pública.....	127
<i>Planejamento</i> .....	127
<i>Execução</i> .....	128
<i>Monitoramento</i> .....	128
<i>Avaliação</i> .....	128
Eficiência, eficácia e efetividade.....	128
Abordagens de gestão pública.....	129
<i>Gestão por processos</i> .....	129
<i>Gestão por resultados</i> .....	130
Gestão de redes organizacionais.....	130
Desenvolvimento social.....	131
<i>Gestão local</i> .....	131
<i>Cidadania</i> .....	131
<i>Equidade social</i> .....	132
POLÍTICAS PÚBLICAS.....	132
Conceitos.....	133
<i>Tipologias</i> .....	134
Ciclo das políticas públicas.....	136
<i>Formação de agenda</i> .....	136
<i>Formulação da política</i> .....	137
<i>Processo de decisão</i> .....	137
<i>Implementação</i> .....	137
<i>Monitoramento e avaliação</i> .....	137
<i>Planos, projetos e programas</i> .....	138
Gestão participativa.....	139
<i>Descentralização</i> .....	139
<i>Participação</i> .....	139

Atores sociais.....	140
Avaliação de programas e projetos.....	140
<i>Tipos</i> .....	140
<i>Métodos</i> .....	141
Avaliação econômica.....	141
<i>Custo-benefício</i> .....	141
<i>Custo-efetividade</i> .....	142
Políticas públicas no Estado contemporâneo.....	142
QUALIDADE E INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO.....	143
Gestão da qualidade.....	143
<i>Excelência no serviço público</i> .....	144
<i>Modelos de excelência adaptados à gestão pública</i> .....	144
Desburocratização e simplificação.....	145
Empreendedorismo governamental.....	146
ADMINISTRAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS.....	147
Administração de recursos.....	147
<i>Recursos materiais</i> .....	148
<i>Recursos patrimoniais</i> .....	149
Compras públicas.....	150
Contratos administrativos.....	151
Controle e fiscalização dos recursos públicos.....	152
ESTRUTURAÇÃO E SISTEMAS INTEGRADOS.....	153
Sistemas estruturantes.....	153
<i>Conceito e finalidade</i> .....	153
<i>Características principais</i> .....	154
<i>Órgãos responsáveis</i> .....	154
Sistemas de gestão de pessoas.....	155
<i>Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape)</i> .....	155
<i>Portal de acesso funcional (SiapeNet)</i> .....	156
<i>Benefícios de saúde e perícias (Siape Saúde)</i> .....	156
<i>Sistema de Gestão de Pessoas (Sigepe)</i> .....	156
<i>Outros sistemas complementares</i> .....	157
Sistemas de administração de serviços e materiais.....	157
<i>Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Siasg)</i> .....	157
<i>Portal eletrônico de compras (ComprasNet)</i> .....	158
<i>Sistema de Registro de Preços (SRP)</i> .....	158
Sistemas de planejamento, orçamento e finanças.....	159
<i>Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi)</i> .....	159
<i>Sistema de Informações Gerenciais e de Planejamento (Sigplan)</i> .....	160
<i>Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (Siop)</i> .....	160
Sistemas de transferências voluntárias e convênios.....	161
<i>Plataforma +Brasil</i> .....	161

Sistemas de controle interno e auditoria.....	162
<i>Sistema de Controle Interno (SCI).....</i>	162
<i>Sistemas de integridade, correição e ouvidoria.....</i>	163
Interoperabilidade e governo digital.....	163
<i>Conceito de interoperabilidade.....</i>	164
<i>Exemplos de integração entre sistemas.....</i>	164
<i>Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD).....</i>	164
AUDITORIA E CONTROLADORIA.....	165
Controle.....	166
<i>Controle interno.....</i>	167
<i>Controle externo.....</i>	168
<i>Controle social.....</i>	169
Auditoria interna e externa.....	169
<i>Tipos de auditoria.....</i>	170
<i>Testes, procedimentos e técnicas.....</i>	170
<i>Documentos e relatórios.....</i>	171
<i>Ética e normas de auditoria.....</i>	172
Auditoria governamental.....	173
<i>Tipos de auditoria governamental.....</i>	173
<i>Formas de execução.....</i>	174
<i>Processo de auditoria governamental.....</i>	174
<i>Governança e análise de risco.....</i>	175
Auditoria contábil.....	175
<i>Tipos de auditoria contábil.....</i>	175
<i>Auditoria interna.....</i>	176
<i>Auditoria externa ou independente.....</i>	176
<b>ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS E DO PATRIMÔNIO.....</b>	<b>178</b>
Posição na organização.....	180
Atividades do macroprocesso.....	180
Administração material.....	182
CLASSIFICAÇÃO DOS MATERIAIS.....	182
Por tipo de demanda.....	183
Quanto à aplicação, perecibilidade e periculosidade.....	184
<i>Aplicação.....</i>	184
<i>Perecibilidade.....</i>	185
<i>Periculosidade.....</i>	185
Fazer ou comprar.....	185
Valor de consumo (ABC).....	186
Importância operacional (XYZ).....	187
IDENTIFICAÇÃO E NATUREZA DOS MATERIAIS.....	188
Codificação dos materiais.....	189

Materiais críticos, permanentes e de consumo.....	189
<i>Tipos de materiais</i> .....	189
ADMINISTRAÇÃO DE ESTOQUES.....	190
Previsão e custos.....	190
Sistemas de controle e reposição.....	191
Avaliação e indicadores.....	192
Just in time e kanban.....	193
<i>Just in time</i> .....	193
<i>Kanban</i> .....	194
COMPRAS PÚBLICAS.....	194
<i>Licitações (Lei nº 14.133/2021)</i> .....	195
<i>Novidades da Lei nº 14.133/2021</i> .....	197
<i>Planejamento das contratações públicas</i> .....	199
<i>Sustentabilidade nas compras públicas</i> .....	199
GESTÃO DE ALMOXARIFADO.....	200
Recebimento de materiais.....	200
Armazenagem de materiais.....	201
<i>Critérios de armazenagem</i> .....	202
<i>Arranjo físico (leiaute)</i> .....	203
Embalagens de proteção.....	203
Distribuição interna de materiais.....	203
RECURSOS PATRIMONIAIS.....	204
Incorporação e tombamento.....	205
Inventário.....	205
Movimentação de bens patrimoniais.....	206
Depreciação.....	206
Baixa patrimonial e alienação.....	207
Bens móveis e imóveis.....	207
GESTÃO DOCUMENTAL E ARQUIVOLOGIA.....	208
Gestão documental.....	209
<i>Documento de arquivo</i> .....	211
<i>Documento digital</i> .....	212
<i>Processo eletrônico</i> .....	212
<i>Processo híbrido</i> .....	213
<i>Espécie</i> .....	213
<i>Ciclo de vida dos documentos</i> .....	213
<i>Transferência</i> .....	215
<i>Recolhimento</i> .....	215
<i>Descarte</i> .....	216
<i>Teoria das três idades</i> .....	216
Arquivologia.....	217

<i>Políticas de acesso aos documentos e arquivos.....</i>	218
<i>Sistema informatizado de gestão arquivista.....</i>	220
<i>Documentos digitais.....</i>	221
<i>Requisitos da gestão arquivista.....</i>	222
<i>Metadados.....</i>	223
<i>Gestão de documentos arquivísticos digitais.....</i>	224
<i>Teorias.....</i>	225
<i>Princípios.....</i>	227
<i>Soluções tecnológicas.....</i>	228
<i>Impactos da inteligência artificial na arquivística.....</i>	229
<i>Gerenciamento da memória institucional.....</i>	230
<b>ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA.....</b>	<b>233</b>
<b>ORÇAMENTO PÚBLICO.....</b>	<b>234</b>
Conceitos básicos, dimensões e natureza jurídica.....	235
Espécies, tipos e técnicas de orçamento.....	235
Exercício financeiro.....	236
Finanças públicas.....	237
Orçamento na Constituição.....	237
Funções do Estado na economia.....	238
<b>CICLO ORÇAMENTÁRIO.....</b>	<b>239</b>
Elaboração do projeto.....	240
Análise e aprovação da lei orçamentária.....	240
Execução orçamentária.....	241
Controle da execução.....	242
Integração entre planejamento e orçamento.....	242
Princípios orçamentários.....	243
Créditos adicionais.....	244
<b>RECEITA PÚBLICA.....</b>	<b>244</b>
Classificação de receita orçamentária.....	245
Codificação.....	246
Não reconhecimento.....	247
Dívida ativa.....	247
<b>DESPESAS PÚBLICAS.....</b>	<b>248</b>
Classificação.....	248
<i>Orçamentária e extraorçamentária.....</i>	250
Codificação.....	250
Estrutura.....	251
<b>RECEITAS E DESPESAS.....</b>	<b>252</b>
Estágios da receita orçamentária.....	252
Etapas da receita.....	253
Estágios da despesa orçamentária.....	253

Etapas da despesa.....	254
Reconhecimento de receita e despesa.....	254
Legislação da execução orçamentária.....	255
<b>RESTOS A PAGAR.....</b>	<b>255</b>
Empenhos.....	255
Classificação.....	256
Dívida flutuante.....	256
Siafi.....	256
Despesas de exercícios anteriores.....	256
<b>SUPRIMENTO DE FUNDOS.....</b>	<b>257</b>
<b>PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA.....</b>	<b>258</b>
Competência.....	259
Cotas trimestrais.....	259
Lei nº 4.320/1964.....	259
Descentralização de créditos e recursos.....	260
Execução orçamentária e financeira.....	260
Conta única do Tesouro Nacional.....	261
<b>IMPOSTOS E TRIBUTOS.....</b>	<b>261</b>
Tributos.....	262
<i>Competência tributária</i> .....	263
<i>Administração tributária</i> .....	268
Direito tributário.....	269
Impostos e contribuições.....	269
Reforma tributária.....	271
<b>LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL.....</b>	<b>271</b>
Disposições preliminares.....	272
Planejamento.....	272
A receita pública.....	273
Transferências voluntárias.....	273
Recursos públicos para o setor privado.....	273
Dívida e endividamento.....	274
Gestão patrimonial.....	274
Transferência, controle e fiscalização.....	275
<b>LEGISLAÇÃO.....</b>	<b>275</b>
Convênios.....	275
Siafi.....	276
Sidor.....	276
Cadin.....	277
Infrações administrativas.....	277
Decreto nº 93.872/1986.....	277
Resolução CN nº 1/2006.....	278

Legislação estadual.....	278
<b>CONTABILIDADE GERAL.....</b>	<b>279</b>
Conceitos, objetivos e usuários.....	281
Princípios da contabilidade.....	282
Convenções contábeis.....	283
Função econômica.....	284
Contas.....	285
Escrituração.....	286
Balancete de verificação.....	287
<b>PATRIMÔNIO.....</b>	<b>288</b>
Aspectos quantitativos e qualitativos.....	289
Equação patrimonial.....	289
Situações líquidas patrimoniais.....	290
<b>BALANÇO PATRIMONIAL.....</b>	<b>290</b>
Estrutura do balanço.....	292
<i>Ativo</i> .....	292
<i>Passivo</i> .....	293
<i>Patrimônio líquido</i> .....	293
Critérios de avaliação de ativos e passivos.....	294
<i>Ativos circulantes</i> .....	295
<i>Ativos não circulantes</i> .....	295
<i>Passivos</i> .....	296
<i>Patrimônio líquido</i> .....	296
<b>OPERAÇÕES COM MERCADORIAS.....</b>	<b>297</b>
Apuração do resultado bruto.....	297
Custo das mercadorias vendidas.....	298
Inventário periódico e permanente.....	298
Métodos de avaliação de estoques.....	299
<b>AJUSTES E OPERAÇÕES ESPECÍFICAS.....</b>	<b>300</b>
Amortização, depreciação e exaustão.....	300
Teste de recuperabilidade.....	300
Perdas com créditos de liquidação duvidosa.....	301
Provisões.....	301
Passivos e ativos contingentes.....	301
Arrendamento mercantil.....	302
Folha de pagamento.....	302
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO.....</b>	<b>302</b>
Variações do patrimônio líquido.....	303
Apuração do resultado do exercício.....	303
Balancete de verificação e conta ARE.....	304
Reservas de capital e de lucros.....	305

Ajustes.....	305
Dividendos.....	306
<b>DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....</b>	<b>306</b>
Resultado do exercício.....	307
Apuração do lucro.....	307
Tributos.....	308
Investimentos.....	308
Outras demonstrações.....	309
Notas explicativas.....	310
<b>ORÇAMENTOS E CONTROLE.....</b>	<b>310</b>
Sistema contábil e controles internos.....	311
Planejamento e acompanhamento.....	311
<b>TÓPICOS AVANÇADOS.....</b>	<b>312</b>
Ética e legislação.....	312
Convergência às normas internacionais.....	313
Procedimentos específicos.....	313
Contabilidade no terceiro setor.....	314
Escrituração digital.....	314
Balanço social.....	315
A contabilidade na reforma tributária.....	315
<i>Estoques e inventários</i> .....	316
<i>Apuração de resultados</i> .....	317
<i>Obrigações acessórias</i> .....	317
<i>Controle interno e gestão</i> .....	317
<b>CONTABILIDADE PÚBLICA.....</b>	<b>319</b>
Plano de contas.....	321
Aspectos orçamentário, patrimonial e fiscal.....	322
<i>Aspecto orçamentário</i> .....	322
<i>Aspecto patrimonial</i> .....	323
<i>Aspecto fiscal</i> .....	323
Implantação das inovações.....	324
Alcance e autoridade.....	325
Características qualitativas.....	326
Critérios de evidenciação nas demonstrações contábeis.....	327
<i>Seleção e natureza da informação</i> .....	327
<i>Informação selecionada para exposição ou evidenciação</i> .....	328
<i>Localização da informação</i> .....	328
<i>Organização da informação</i> .....	328
Planejamento governamental.....	329
<b>PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS ORÇAMENTÁRIOS.....</b>	<b>329</b>
Princípios orçamentários.....	330

<i>Unidade ou totalidade</i> .....	330
<i>Universalidade</i> .....	330
<i>Anualidade ou periodicidade</i> .....	330
<i>Exclusividade</i> .....	331
<i>Orçamento bruto</i> .....	331
<i>Legalidade</i> .....	331
<i>Publicidade</i> .....	331
<i>Transparéncia</i> .....	332
<i>Não-vinculação (não-afetação) da receita de impostos</i> .....	332
Receita orçamentária.....	332
<i>Classificações</i> .....	333
<i>Registro</i> .....	333
<i>Regime orçamentário e contábil</i> .....	333
<i>Etapas</i> .....	334
<i>Procedimentos contábeis</i> .....	334
Despesa orçamentária.....	334
<i>Classificações</i> .....	335
<i>Créditos iniciais e adicionais</i> .....	335
<i>Etapas</i> .....	335
<i>Procedimentos contábeis</i> .....	336
<i>Restos a pagar</i> .....	336
<i>Despesas de exercícios anteriores</i> .....	336
<i>Suprimentos de fundos</i> .....	337
Fonte ou destinação de recursos.....	337
Registros sem fluxo de caixa.....	338
PROCEDIMENTOS CONTÁBEIS PATRIMONIAIS.....	338
Elementos das demonstrações contábeis.....	339
<i>Ativo</i> .....	339
<i>Passivo</i> .....	340
<i>Patrimônio líquido</i> .....	340
<i>Variações patrimoniais aumentativas e diminutivas</i> .....	340
<i>Resultado patrimonial</i> .....	341
Mensuração de ativos e passivos.....	341
Estoques.....	342
Ativo imobilizado.....	343
<i>Reconhecimento</i> .....	343
<i>Mensuração</i> .....	343
<i>Reavaliação do ativo imobilizado</i> .....	344
<i>Depreciação</i> .....	344
<i>Exaustão</i> .....	344
<i>Redução ao valor recuperável</i> .....	345
<i>Exclusão do ativo imobilizado</i> .....	345

<i>Evidenciação</i> .....	345
<i>Avaliação e depreciação de bens públicos</i> .....	345
Ativo intangível.....	345
<i>Identificação</i> .....	346
<i>Reconhecimento</i> .....	346
<i>Permuta de ativos</i> .....	346
<i>Patrimônio cultural</i> .....	347
<i>Mensuração</i> .....	347
<i>Reavaliação</i> .....	347
<i>Amortização</i> .....	347
<i>Redução ao valor recuperável</i> .....	348
<i>Baixa de ativo intangível</i> .....	348
<i>Evidenciação</i> .....	348
Redução ao valor recuperável.....	348
Propriedade para investimentos.....	349
Receita de transação sem contraprestação.....	350
Receita de transação com contraprestação.....	351
Custos de empréstimos.....	351
Concessões de serviços públicos.....	352
Benefícios a funcionários.....	352
Provisões e contingências.....	353
Outras operações patrimoniais.....	354
Procedimentos contábeis específicos.....	356
<b>PLANO DE CONTAS</b> .....	358
Conta contábil.....	359
Competência e alcance.....	359
Estrutura.....	359
<b>DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS</b> .....	360
Balanço orçamentário.....	362
Balanço financeiro.....	363
Balanço patrimonial.....	365
Demonstração das variações patrimoniais.....	366
Demonstração dos fluxos de caixa.....	367
Demonstração das mutações no patrimônio líquido.....	368
Notas explicativas.....	368
<b>CONSOLIDAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS</b> .....	369
Balanço do setor público.....	371
Procedimentos de consolidação.....	371
Relatórios nacionais da STN.....	371
<b>NORMAS E LEGISLAÇÕES</b> .....	372
Constituição Federal.....	373
Lei de diretrizes orçamentárias.....	373

Lei orçamentária anual.....	374
Lei de responsabilidade fiscal.....	374
Normas brasileiras de contabilidade.....	374
Manual de contabilidade.....	375
Lei nº 4.320/1964.....	375
Lei nº 10.180/2001.....	376
Decreto nº 93.872/1986.....	376
Normas do Tesouro Nacional.....	376
Normas da Receita Federal.....	377
Convergência às normas internacionais.....	377
Normas do CPC e CFC.....	377
<b>GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>379</b>
<b>GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>380</b>
Conceitos e evolução histórica.....	381
Gestão estratégica de pessoas.....	382
Desafios na gestão de pessoas.....	383
<b>SERVIDORES PÚBLICOS.....</b>	<b>385</b>
Tipos de servidores.....	386
Ingresso no serviço público.....	387
<i>Concurso público.....</i>	387
Estatuto dos servidores públicos.....	389
Ética e responsabilidades.....	391
Diversidade, inclusão e acessibilidade.....	393
Direitos trabalhistas.....	394
<b>CARGOS, CARREIRA E REMUNERAÇÃO.....</b>	<b>395</b>
Cargos públicos.....	395
Remuneração e subsídios.....	397
Carreiras.....	398
<b>CAPACITAÇÃO, BEM-ESTAR E DESEMPENHO.....</b>	<b>400</b>
Capacitação.....	400
Segurança e bem-estar.....	402
Avaliação de desempenho.....	403
<b>LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>405</b>
Liderança.....	406
Motivação.....	408
Comunicação.....	410
Trabalho e tecnologia.....	412
<b>MARKETING E COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>414</b>
A evolução do conceito de marketing.....	415
Princípios do marketing.....	418

Canais de marketing.....	419
Processos de marketing.....	420
Adaptação às tendências do mercado.....	421
Pesquisas de marketing.....	422
Planejamento.....	423
Posicionamento.....	425
Mix: os elementos do marketing.....	426
Inteligência artificial.....	427
Marketing na era digital.....	428
<i>Briefing de marketing.....</i>	429
Marketing de conteúdo.....	430
<i>Persona.....</i>	431
<i>Funil.....</i>	431
<i>Conteúdo relevante e gratuito.....</i>	432
<i>Inbound marketing.....</i>	433
<i>Converter público em lead.....</i>	433
SEO na internet.....	434
Marketing na administração pública.....	435
GESTÃO DE MARCA.....	437
Marca é patrimônio.....	438
Posicionamento e reposicionamento.....	439
DNA da marca.....	439
Experiência do usuário (UX).....	440
PUBLICIDADE E PROPAGANDA.....	440
Os conceitos de publicidade e propaganda.....	441
Criação de campanha.....	443
Propaganda e publicidade pública.....	444
Informação, e não propaganda.....	444
<i>Contratação de serviços de publicidade.....</i>	446
Agência de propaganda.....	446
<i>Planejamento e atendimento.....</i>	447
<i>Criação publicitária.....</i>	448
<i>Produção.....</i>	449
<i>Mídia.....</i>	449
Publicidade digital.....	450
Verba publicitária e remuneração das agências.....	451
COMUNICAÇÃO DIGITAL.....	452
Internet.....	452
Tecnologias de informação e comunicação.....	453
Cibercultura.....	454
Cultura digital.....	455
Cibercidadania.....	456

Sociedade em rede.....	458
Comunicação virtual.....	459
Cultura da convergência.....	460
Metaverso.....	462
Storytelling.....	463
Site.....	464
Ética digital.....	465
<b>REDES SOCIAIS.....</b>	<b>465</b>
Blog.....	466
X (Twitter).....	467
Instagram.....	468
TikTok.....	469
Facebook.....	470
YouTube.....	470
WhatsApp.....	471
<b>AUDIOVISUAL.....</b>	<b>472</b>
Vídeo.....	473
<i>Live</i> , webinário.....	474
Podcast.....	475
Videocast.....	476
<b>INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.....</b>	<b>476</b>
IA generativa.....	477
Algorítimo.....	479
<i>Fake news</i> e regulação.....	480
<b>COMUNICAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>481</b>
Comunicação dirigida.....	482
Comunicação na redemocratização.....	483
<b>COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL.....</b>	<b>483</b>
Comunicação no Governo Federal.....	485
Distorções recorrentes.....	487
Princípios da comunicação pública.....	487
Comunicação política.....	488
<b>OPINIÃO PÚBLICA.....</b>	<b>489</b>
Debates de opiniões.....	490
Pesquisa de opinião.....	490
Técnicas e métodos de pesquisa.....	491
Tipos de pesquisas.....	492
Identidade.....	493
Imagen.....	493
Reputação.....	494
<b>COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>494</b>

Política de comunicação.....	495
Comunicação estratégica.....	496
Comunicação integrada.....	497
<i>Mix da comunicação integrada.....</i>	<i>498</i>
Responsabilidade social.....	499
Accountability.....	500
Advocacy.....	501
Comunicação e cidadania.....	501
Dever de informar e direito à informação.....	502
Linguagem simples.....	503
Ouvidoria.....	504
<b>RELAÇÕES PÚBLICAS.....</b>	<b>505</b>
Gestão de relacionamentos.....	505
Modelos.....	506
Formas de relacionamento.....	507
Excelência.....	508
<b>EVENTOS.....</b>	<b>509</b>
Finalidade dos eventos.....	509
Planejamento.....	510
Checklist.....	510
Coletiva de imprensa.....	511
Cerimônia de posse.....	512
Outorga de título e condecoração.....	512
Variedade de encontros.....	513
<b>CERIMONIAL E PROTOCOLO.....</b>	<b>514</b>
Normas e ordem de precedência.....	514
Discursos e mestre de cerimônia.....	515
Símbolos nacionais: bandeira, hino.....	516
<b>JORNALISMO.....</b>	<b>517</b>
Jornalismo de comunicação.....	518
Valores.....	519
<i>Objetividade.....</i>	<i>519</i>
<i>Verdade.....</i>	<i>520</i>
<i>Atualidade.....</i>	<i>520</i>
<i>Factualidade.....</i>	<i>521</i>
<i>Imparcialidade.....</i>	<i>522</i>
<i>Lealdade.....</i>	<i>522</i>
<i>Fake news no jornalismo.....</i>	<i>523</i>
Interesse público.....	524
Monitor independente dos poderes.....	525
Gêneros jornalísticos.....	525
<i>Jornalismo informativo.....</i>	<i>526</i>

<i>Jornalismo opinativo</i> .....	528
<i>Jornalismo interpretativo</i> .....	530
<i>Jornalismo especializado</i> .....	531
Tipos de mídia.....	533
<i>Jornal</i> .....	534
<i>Revista</i> .....	534
<i>Rádio</i> .....	535
<i>Televisão</i> .....	535
<i>Mídia digital</i> .....	536
Fotografia jornalística.....	536
FONTES.....	537
Grupo.....	538
Ação.....	539
Crédito.....	540
Qualificação.....	540
ASSESSORIA DE IMPRENSA.....	541
Competências.....	543
Auditoria de imagem.....	544
Capacitação das fontes.....	544
Release.....	545
Mailing.....	547
Nota oficial.....	548
Position paper.....	548
Mensuração de resultados.....	549
RELAÇÕES COM A MÍDIA.....	550
O que evitar.....	551
Notícia institucional.....	552
Mídia vigilante.....	553
Release.....	553
<i>Release excelente</i> .....	555
<i>Utilização do release</i> .....	555
<i>Classificação</i> .....	556
Sugestão de pauta.....	556
Sala de imprensa.....	557
Kit de imprensa.....	558
Direito de resposta.....	559
Mídia <i>training</i> .....	559
<i>Formatos</i> .....	560
<i>Fonte capacitada</i> .....	561
<i>Mensagem-chave</i> .....	561
Entrevista.....	562
<i>Entrevista por tipos de mídia</i> .....	564

GESTÃO DE CRISES.....	566
Gestão de riscos.....	567
Como enfrentar a crise.....	568
Antes da crise.....	568
<i>Plano de contingência.....</i>	569
<i>Manual de gestão de crise.....</i>	569
Durante a crise.....	570
Após a crise.....	571
REFERÊNCIAS.....	572
<i>Autor.....</i>	583

## **INTRODUÇÃO**

Esta apostila reúne conteúdos de conhecimentos específicos de administração, voltados para concursos públicos.

Foi elaborada especialmente para candidatos aos cargos de técnico, assessor, auxiliar, assistente, analista, agente e consultor administrativo, de nível superior.

O material apresenta noções essenciais de administração geral e pública.

O texto adota uma abordagem sintética, clara e objetiva, voltada à otimização da aprendizagem.

A organização em tópicos com marcadores facilita a leitura, a compreensão e a memorização dos conteúdos.

Trata-se de uma apostila no sentido clássico do termo: “um resumo preparado para fins de estudo”, conforme definição do dicionário Michaelis (2023).

Por isso, embora aborde uma ampla gama de temas, não aprofunda todas as questões. Recomenda-se, portanto, a complementação dos estudos.

O objetivo é contribuir com a sua preparação e apoiar sua aprovação.

*Aldo Schmitz*

## **CONTEÚDO ON-LINE**

O conteúdo on-line reúne resumos dos livros, jogos de memória (*flashcards*) e simulados comentados, disponíveis em uma única página.

Ao acessar, informe o mesmo e-mail utilizado na compra do combo.

### *Simulados comentados*

Permitem responder questões objetivas comentadas, de concursos anteriores da área de administração.

Ao concluir todas as questões, o sistema exibe o tempo de resolução, o número de acertos e erros e gráficos com o seu desempenho e comparado com outros participantes.

### *Jogos de memória (flashcards)*

Reforçam o aprendizado de forma interativa.

Basta ler o cartão, responder mentalmente e indicar se sabe (👍) ou não sabe (👎).

Ao final, o sistema apresenta o resultado em gráfico de desempenho.

### *Resumos de livros*

Os resumos abrangem obras de referência em administração, usadas pelas bancas para elaborar questões de concursos da área.

Esses resumos proporcionam uma leitura rápida, com foco nos pontos essenciais e ganho de tempo no processo de estudo.

Importante: acesse o conteúdo por computador ou *tablet*, pois alguns recursos podem não funcionar corretamente em *smartphones*.

*Link* para acessar o conteúdo on-line:

[adminconcursos.com.br/adm](http://adminconcursos.com.br/adm)

# Administração geral

A administração é uma atividade essencial em qualquer organização, pública ou privada, grande ou pequena.

Seu papel é planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos disponíveis para alcançar objetivos com eficiência e eficácia.

Em um mundo marcado por transformações rápidas e crescente complexidade, o conhecimento administrativo torna-se ainda mais necessário para garantir resultados, adaptabilidade e sustentabilidade institucional.

## **ADMINISTRAÇÃO**

A administração geral trata das suas origens, principais teorias, funções administrativas, níveis hierárquicos e desafios contemporâneos.

Parte-se de uma abordagem didática e objetiva, voltada para candidatos a concursos públicos que ocupam cargos administrativos em diferentes esferas e instituições.

A seguir, são abordadas as principais escolas do pensamento administrativo, desde a administração científica de Frederick Taylor até as abordagens sistêmica e contingencial, destacando o papel do administrador e as exigências da prática profissional no ambiente organizacional atual.

### **Antecedentes históricos da administração**

A prática da administração existe desde os tempos mais antigos, ainda que de forma empírica.

Povos como egípcios, babilônios, chineses, gregos e romanos já utilizavam princípios administrativos em obras públicas, organização militar e controle de recursos.

As pirâmides do Egito, por exemplo, exigiram planejamento, coordenação e supervisão do trabalho humano.

Durante a Idade Média, o modelo feudal predominava.

A produção era artesanal e descentralizada, com pouca divisão do trabalho.

Já no Renascimento, o comércio se intensificou e as atividades produtivas começaram a exigir maior organização.

A Revolução Industrial (século XVIII) marca o início da administração moderna.

Com a introdução das máquinas e o crescimento das fábricas, tornou-se necessária uma forma mais racional e eficiente de organizar o trabalho.

Foi nesse contexto que surgiram as primeiras teorias administrativas, como a administração científica (Taylor) e a teoria clássica (Fayol), focadas na produtividade e na estrutura das organizações.

Esses antecedentes mostram que a administração evolui conforme as necessidades sociais, econômicas e tecnológicas de cada época.

#### Evolução histórica da administração:

<i>Período</i>	<i>Características</i>	<i>Ênfase</i>
Antiguidade	Uso empírico de práticas administrativas; organização centralizada e controle rígido	Construção das pirâmides, organização militar chinesa, administração romana
Idade Média	Produção artesanal, economia feudal, pouca divisão do trabalho	Senhor feudal como gestor, ausência de técnicas administrativas formais
Renascimento e mercantilismo	Revalorização do comércio, surgimento de oficinas, embrião das e	Surgem os bancos, companhias de comércio e maior uso de contabilidade
Revolução Industrial (séc. XVIII e XIX)	Mecanização do trabalho, surgimento das fábricas, aumento da complexidade produtiva	Ênfase na eficiência, necessidade de gestores, início da administração científica
Início do século XX	Desenvolvimento das primeiras teorias formais da administração	Taylor (administração científica) e Fayol (teoria clássica)

<i>Período</i>	<i>Características</i>	<i>Ênfase</i>
Século XX (meados)	Valorização do ser humano, comunicação, motivação, estrutura e ambiente organizacional	Relações humanas, teoria estruturalista, teoria dos sistemas
Século XXI	Globalização, tecnologia da informação, sustentabilidade, inovação	Administração estratégica, gestão por competências, inteligência organizacional

## TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

O estudo das teorias da administração permite compreender como a prática administrativa evoluiu ao longo do tempo, adaptando-se às transformações econômicas, sociais e tecnológicas.

Cada teoria surgiu em resposta a desafios específicos de sua época, oferecendo diferentes formas de pensar e estruturar as organizações.

Segundo Idalberto Chiavenato (2021), “a moderna administração surgiu no início do século passado, quando dois engenheiros — Taylor e Fayol — publicaram suas experiências, dando origem à administração científica e à teoria clássica da administração”.

Essas teorias formaram a base para o desenvolvimento de várias outras abordagens, como a teoria das relações humanas, a estruturalista, a comportamental, a abordagem sistêmica, a teoria da contingência e, mais recentemente, as abordagens voltadas para a complexidade, inovação e redes colaborativas.

A seguir, são apresentadas as principais correntes do pensamento administrativo, com suas características, autores, críticas e contribuições para a prática da administração moderna.

### Abordagem clássica

A abordagem clássica da administração surgiu como uma resposta às

necessidades das empresas que cresciam rapidamente durante e após a Revolução Industrial.

Essa escola de pensamento buscou a eficiência das organizações por meio da racionalização do trabalho e da estrutura organizacional.

Seu foco estava na organização formal, na hierarquia e nos princípios que pudessem ser aplicados de forma universal.

Segundo Chiavenato (2021), “a teoria clássica da administração surgiu com Henri Fayol, que procurava aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração”.

Essa abordagem também foi complementada pela administração científica, proposta por Frederick Winslow Taylor, que se preocupava com a eficiência na execução das tarefas operacionais.

Essas teorias formaram a base da chamada escola clássica da administração, cuja influência permanece significativa nos modelos organizacionais até os dias atuais.

### *Teoria clássica*

A teoria clássica da administração foi desenvolvida por Henri Fayol, engenheiro francês que estruturou os princípios gerais da administração e as funções administrativas.

Seu foco estava na empresa como um todo, na estrutura organizacional e no processo administrativo, buscando eficiência por meio da organização e da hierarquia.

Essa teoria foi desenvolvida por seguidores das ideias de Fayol, com enfoque na estrutura organizacional, com a departamentalização e com a adoção do processo administrativo para fortalecer as empresas.

Princípios gerais da administração segundo Fayol (2018):

- Divisão do trabalho: especialização das tarefas para aumentar a eficiência;
- Autoridade e responsabilidade: o direito de dar ordens e exigir obediência deve vir acompanhado da responsabilidade;
- Disciplina: respeito às regras e aos acordos estabelecidos;
- Unidade de comando; cada empregado deve receber ordens de

- apenas um superior;
- Unidade de direção: um único plano para orientar as ações de um grupo com o mesmo objetivo;
  - Subordinação dos interesses individuais aos gerais: o interesse coletivo deve prevalecer;
  - Remuneração do pessoal: pagamento justo, que satisfaça empregados e empregadores;
  - Centralização: concentração da autoridade na alta administração;
  - Cadeia escalar: linha de autoridade da direção até os escalões inferiores;
  - Ordem: lugar certo para cada coisa e cada pessoa;
  - Equidade: justiça e respeito no tratamento com os empregados;
  - Estabilidade do pessoal: evitar rotatividade excessiva;
  - Iniciativa: permitir que os empregados proponham ideias;
  - Espírito de equipe: promover a união e a harmonia entre os membros.

Nesse sentido, a ênfase da teoria clássica está na estrutura formal.

Os críticos dessa teoria destacam a visão mecanicista (sem considerar aspectos humanos) e a falta de embasamento científico (baseada na observação e na experiência).

Também se observa a adoção de uma abordagem de sistema fechado (desconsidera o ambiente externo), marcada por excesso de racionalismo e autoritarismo.

Apesar das críticas, a teoria clássica influenciou profundamente a administração moderna e ainda é base de muitos concursos públicos.

### *Administração científica*

A administração científica foi desenvolvida por Frederick Winslow Taylor nos Estados Unidos, no início do século XX.

Seu objetivo principal era aumentar a eficiência das operações por meio de métodos científicos aplicados ao trabalho, reduzindo desperdícios e elevando a produtividade.

Taylor propôs a separação entre o planejamento (feito pelos administradores) e a execução (realizada pelos operários), valorizando o estudo dos tempos e movimentos.

A busca era por “uma única melhor maneira” (*the one best way*) de realizar cada tarefa.

Enfim, essa teoria procurava eliminar o desperdício na base da empresa, ou seja, no chão de fábrica, por meio da adoção de métodos de trabalho e, assim, aumentar a eficiência e a produtividade.

Princípios da administração científica (Taylor, 2019):

- Estudo científico do trabalho: substituição do improviso pelo método;
- Seleção e treinamento científico do funcionário: escolha do mais apto e capacitação adequada;
- Divisão do trabalho e das responsabilidades: separação entre quem planeja e quem executa;
- Supervisão funcional: cada operário poderia receber ordens de diferentes especialistas;
- Padronização de métodos, ferramentas e tempos de execução.

As contribuições dessa teoria estão no aumento da eficiência operacional, na introdução do método científico na administração e na ênfase na racionalização do trabalho.

As críticas recaem sobre a visão mecanicista do ser humano (homem como extensão da máquina) e a ênfase exclusiva nas tarefas, negligenciando fatores sociais e psicológicos.

Critica-se ainda a superespecialização do operário, que torna o trabalho repetitivo e desmotivador, além da adoção de um sistema fechado, sem considerar o ambiente externo ou as relações humanas.

A administração científica marcou o início da administração como ciência e influenciou profundamente a organização do trabalho nas indústrias modernas.

### *Fordismo*

O *fordismo* é um modelo de produção criado por Henry Ford no início

do século XX, inspirado nos princípios da administração científica de Taylor.

Foi implantado na indústria automobilística e marcou o início da produção em massa por meio da linha de montagem.

Nesse sistema, o funcionário realizava tarefas simples e repetitivas, com alta especialização e ritmo ditado pela esteira rolante.

O foco era produzir grandes quantidades com baixo custo unitário, padronização dos produtos e redução do tempo de fabricação.

Características do *fordismo*:

- Produção em massa com base na padronização de produtos;
- Linha de montagem (esteira rolante), que organizava o fluxo contínuo do trabalho;
- Divisão do trabalho com tarefas fragmentadas e repetitivas;
- Baixa qualificação do funcionário, treinado apenas para uma função;
- Redução dos custos e aumento da produtividade;
- Altos estoques e produção voltada para o consumo em larga escala.

Percebeu-se que esse modelo tornava o trabalho monótono e desmotivador, ao enfatizar apenas a quantidade, sem considerar a qualidade ou a flexibilidade.

Apresentava ainda baixa capacidade de adaptação a mudanças na demanda, devido à rigidez da produção, além de exigir altos estoques, o que gerava desperdícios.

No filme *Tempos modernos* (1936), Charles Chaplin faz uma crítica ao modelo de produção fordista, à mecanização do trabalho e à desumanização das relações trabalhistas durante a Revolução Industrial e o início do capitalismo industrial do século XX.

Entretanto, o *fordismo* foi fundamental para a industrialização do século XX.

Mas passou a ser questionado a partir da década de 1970, com a necessidade de maior flexibilidade e customização, o que levou ao surgimento de modelos como o *toyotismo*.

## Abordagem humanística

A abordagem humanística da administração surgiu como uma reação às limitações da administração científica e da teoria clássica.

Desenvolvida a partir da década de 1930, seu foco principal passou a ser o ser humano, suas necessidades sociais e psicológicas dentro das organizações.

Essa mudança de paradigma é simbolizada pela transição do “homem econômico” para o “homem social”.

### *Teoria das relações humanas*

A teoria das relações humanas, liderada por Elton Mayo, marcou o início da preocupação com os aspectos emocionais e sociais no ambiente de trabalho.

Essa teoria se consolidou a partir da experiência de Hawthorne, realizada entre 1924 e 1932 na fábrica Western Electric, em Chicago.

“A experiência de Hawthorne demonstrou que a atenção e o reconhecimento recebidos pelos funcionários influenciavam diretamente sua motivação e produtividade, destacando o papel das relações humanas no ambiente de trabalho”, afirma Mayo (2018).

Principais características da teoria das relações humanas:

- Ênfase nas pessoas e não mais apenas nas tarefas (Taylor) ou na estrutura (Fayol);
- Reconhecimento da existência de grupos informais dentro das organizações;
- Importância da integração social para o aumento da produtividade;
- Valorização da motivação, comunicação e liderança participativa;
- Surgimento do conceito de homem social — movido por sentimentos, necessidades de afiliação e reconhecimento.

Alguns estudiosos apontam uma visão ingênua na ideia de que o funcionário feliz será sempre produtivo, além de um exagero na valorização dos grupos informais.

Presume-se, de forma questionável, uma harmonia natural entre os

interesses dos indivíduos e os da organização.

Essa concepção pode favorecer a manipulação emocional dos funcionários sob o pretexto de humanização.

Essa teoria trouxe contribuições fundamentais ao mostrar que o comportamento humano no trabalho é influenciado por fatores psicológicos e sociais, e não apenas por aspectos técnicos ou salariais.

Ela serviu de base para o surgimento de abordagens mais complexas, como a teoria comportamental e a teoria do desenvolvimento organizacional.

## Abordagem neoclássica

A abordagem neoclássica da administração surgiu a partir da década de 1950 como uma releitura e atualização dos princípios clássicos.

Ela valoriza a aplicabilidade prática dos conceitos administrativos e o foco nos resultados organizacionais.

Seus principais representantes são Peter Drucker (2003) e Harold Koontz (1969), entre outros, sendo popularizada no Brasil por Idalberto Chiavenato.

Segundo o autor, “a ênfase principal está nos objetivos e nos resultados que devem ser alcançados” (Chiavenato, 2009).

Características principais da abordagem neoclássica:

- Retomada dos princípios da teoria clássica com linguagem mais atual e flexível;
- Ênfase nos objetivos organizacionais e nos resultados concretos;
- Valorização da eficiência (fazer bem-feito) e da eficácia (alcançar resultados);
- Utilização do processo administrativo com as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC);
- Ênfase no pragmatismo e na ação gerencial voltada à tomada de decisões;
- Visão universal da administração, aplicável a qualquer tipo de organização (pública, privada, com ou sem fins lucrativos).

Diferenças em relação à abordagem clássica:

- A estrutura rígida e formal cede lugar a uma visão mais adaptável;
- O administrador é visto como um tomador de decisões, e não apenas executor de regras;
- O foco passa a ser o alcance dos objetivos e a administração por resultados, não apenas a obediência a normas ou à estrutura hierárquica.

No entanto, a abordagem neoclássica ainda mantém forte influência mecanicista, atribuindo pouca atenção às relações humanas e aos fatores subjetivos.

Por valorizar excessivamente os resultados, pode negligenciar aspectos sociais e éticos.

Além disso, apresenta um caráter normativo, com foco no que deve ser feito, sem se aprofundar nas causas dos problemas organizacionais.

Essa abordagem consolidou a visão da administração como processo e destacou a importância de alinhar planejamento, estrutura e pessoas em busca de resultados mensuráveis.

## Abordagem estruturalista

A abordagem estruturalista surgiu a partir da década de 1950 como tentativa de integrar as principais escolas anteriores, especialmente a teoria clássica e a teoria das relações humanas.

Considera tanto a estrutura formal quanto os aspectos informais da organização, com ênfase nas interações entre o ambiente externo e interno.

Essa visão mais ampla reconhece que as organizações são sistemas sociais complexos compostos por diferentes níveis e grupos com interesses nem sempre convergentes.

## *Teoria da burocracia*

A teoria da burocracia foi formulada pelo sociólogo alemão Max Weber como uma resposta à desorganização administrativa e ao nepotismo que

marcavam muitas instituições públicas e privadas no início do século XX.

Seu objetivo era criar um modelo ideal de organização baseado na racionalidade legal.

Ele descreveu a burocracia como uma forma de dominação legítima, fundamentada na legalidade e na competência técnica.

Segundo Weber (2015), “a burocracia é uma organização caracterizada pela impessoalidade nas relações, divisão racional do trabalho, hierarquia de autoridade e normas formais”.

Principais características do modelo burocrático:

- Divisão racional e funcional do trabalho;
- Hierarquia da autoridade bem definida;
- Regras e normas impessoais e formais;
- Meritocracia e profissionalização dos funcionários;
- Comunicação formal e padronizada;
- Previsibilidade e uniformidade nas decisões.

### *Teoria estruturalista*

A teoria estruturalista, desenvolvida a partir das contribuições de autores como Amitai Etzioni (1967) e Renate Mayntz (2018), amplia o modelo burocrático ao incorporar tanto os aspectos formais quanto os informais das organizações.

Etzioni (1967) destaca que existem tensões inevitáveis nas organizações, que podem ser atenuadas, mas não completamente eliminadas.

Essas tensões ocorrem entre necessidades organizacionais e individuais, racionalidade e irracionalidade, disciplina e liberdade, relações formais e informais, entre diferentes níveis hierárquicos e unidades administrativas.

Diante disso, a teoria estruturalista propõe que a organização seja um sistema aberto, em constante interação com o ambiente externo, formado por múltiplas partes e subsistemas interdependentes.

Características da teoria estruturalista:

- Integra elementos da teoria clássica e das relações humanas;
- Reconhece a existência de conflitos organizacionais e múltiplos

objetivos;

- Valoriza tanto os grupos formais quanto os informais;
- Enfatiza os diferentes tipos de incentivos: materiais, sociais e simbólicos;
- Introduz a figura do *homem organizacional*, que desempenha múltiplos papéis em diferentes contextos sociais.

A teoria estruturalista proporcionou uma visão mais realista e abrangente da administração, antecipando aspectos que seriam consolidados pelas abordagens sistêmica e contingencial.

### *Teoria institucional*

A teoria institucional surgiu como resposta às limitações das abordagens clássicas e neoclássicas, ao enfatizar o papel das instituições formais e informais na configuração das organizações.

Seu foco está em como regras, normas sociais, valores e tradições influenciam o comportamento das organizações, moldando suas estruturas, práticas e estratégias.

Essa teoria destaca que as organizações não se orientam apenas por critérios de eficiência econômica, mas também pela necessidade de legitimidade perante a sociedade e seus *stakeholders*.

Conceitos como isomorfismo institucional (a tendência de organizações se tornarem semelhantes) e pressões coercitivas, normativas e miméticas são centrais para compreender por que estruturas organizacionais se repetem em diferentes contextos, inclusive no setor público.

Na administração pública, a teoria institucional ajuda a explicar como reformas administrativas, políticas públicas e práticas de gestão são adotadas mais por busca de legitimidade do que por eficácia comprovada.

### **Abordagem sistêmica**

A abordagem sistêmica surgiu como uma resposta à fragmentação das teorias anteriores, oferecendo uma visão integrada da organização.

Nela, a empresa é tratada como um sistema aberto, que interage

continuamente com o ambiente externo.

A visão sistêmica consiste em analisar a organização como um todo integrado, composto por partes interdependentes chamadas de subsistemas, que trocam informações e recursos entre si e com o ambiente.

Essa visão permite identificar conexões entre as áreas da empresa e compreender os impactos das decisões em diferentes setores.

### *Teoria de sistemas*

A teoria geral dos sistemas foi desenvolvida pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy (2014) e posteriormente aplicada à administração.

Seu objetivo é analisar a organização como um todo integrado, em constante interação com o ambiente externo.

Segundo Bertalanffy (2014), “a teoria dos sistemas é uma maneira de ver o mundo que enfatiza as inter-relações e a totalidade, em vez de partes isoladas”.

Principais conceitos:

- Sistema: conjunto de partes inter-relacionadas que trabalham para atingir um objetivo comum;
- Sistema aberto: interage com o ambiente, adaptando-se às mudanças;
- Sinergia: o desempenho do todo supera a soma das partes isoladas;
- Homeostase (constância interna): capacidade de manter equilíbrio interno diante de mudanças;
- Entropia (desordem): tendência à desorganização, que pode ser evitada pela adaptação contínua;
- Retroação (*feedback*): retorno da informação ao sistema, permitindo correções e melhorias.

A teoria geral dos sistemas deu origem à visão sistêmica na administração.

Essa abordagem entende a organização como um sistema aberto, composto por entrada (insumos), processamento (transformação), saída (resultados) e mecanismos de retroalimentação (*feedback*).

## *Teoria matemática*

Também conhecida como abordagem quantitativa ou ciência da administração, a teoria matemática aplica modelos matemáticos, estatísticos e computacionais para apoiar a tomada de decisões nas organizações.

Essa abordagem é amplamente utilizada em:

- Pesquisa operacional;
- Simulações;
- Programação linear;
- Modelagem e previsão.

Destaca-se em áreas como planejamento de produção, controle de estoques, logística e alocação de recursos.

Um dos principais teóricos associados a essa abordagem é Norbert Wiener, matemático e engenheiro norte-americano, considerado o criador da cibernetica.

Sua obra seminal estabelece os fundamentos para o estudo do controle e da comunicação em sistemas, sejam eles biológicos ou mecânicos.

Ele introduziu conceitos como retroação (*feedback*), entropia, homeostase e autocorreção, fundamentais para a compreensão de sistemas complexos.

“A informação transmitida por um conjunto de mensagens é uma medida de organização. De fato, é possível interpretar a informação de uma mensagem essencialmente como o negativo de sua entropia”, afirma Wiener (2020).

## *Tecnologia da administração*

A tecnologia da administração refere-se à aplicação de tecnologias da informação e automação nos processos organizacionais, promovendo maior integração e eficiência.

Essa abordagem envolve:

- Sistemas de Informação Gerencial (SIG);
- ERP (Enterprise Resource Planning);

- Automação de processos e uso de indicadores;
- Abordagens como reengenharia, ISO 9000 e métodos ágeis.

Essas tecnologias fortalecem a abordagem sistêmica ao integrar subsistemas, facilitar o fluxo de dados e melhorar o controle gerencial.

Um dos principais autores que abordam a tecnologia da administração é Idalberto Chiavenato.

Ele afirma que “a tecnologia da informação passou a ser um recurso estratégico para as organizações, permitindo maior agilidade, integração e controle dos processos administrativos” (Chiavenato, 2021).

## **Abordagem contingencial**

A abordagem contingencial representa um avanço na teoria administrativa ao incorporar a ideia de flexibilidade como elemento central da gestão organizacional.

Essa perspectiva considera que o ambiente organizacional é dinâmico e variável, exigindo respostas específicas para diferentes situações.

Trata-se de uma abordagem pragmática, orientada pela análise do contexto e pela adequação das práticas administrativas às circunstâncias concretas.

## ***Teoria da contingência***

A teoria da contingência surgiu como uma evolução das abordagens anteriores, rejeitando a ideia de que existe uma única forma ideal de organizar e administrar.

Seu princípio básico é: “não há uma única melhor maneira de administrar, tudo depende das circunstâncias”.

Segundo essa abordagem, a estrutura, o estilo de liderança e os processos administrativos devem ser ajustados conforme as variáveis internas e externas da organização.

*CONTINUA NA VERSÃO COMPLETA*

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Welles M. *Gestão do orçamento público*. Brasília: Enap, 2024.
- ACKOFF, Russell L. *Planejamento de pesquisa social*. São Paulo, EPU, 1975.
- ADAMS, John S. *Inequity in social exchanges*. Advances In Experimental Social Psychology, New York, v. 1, p. 267-300, 1965.
- ALMEIDA, Jane. *Arte e tecnologia digital*. In: SAVAZONI, Rodrigo; COHN, Sérgio. Cultura digital.br. São Paulo: Azougue, 2009. p. 181-187. Entrevista.
- ALSINA, Miquel R. *A construção da notícia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- ALDÉ, Alessanda; GONÇALVES, Márcio S. *Cibercidadania*. São Paulo: Intercom, 2010. Verbete.
- ALDERFER, Clayton P. *Existence, relatedness, and growth: human needs in organizational settings*. New York: Free Press, 1972.
- ANDERSON, James. *Public policymaking*. 8. ed. Stamford: Cengage, 2014.
- ANSOFF, Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BANDURA, Albert. *Teoria social cognitiva: diversos enfoques*. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2017.
- BAUDRILLARD, Jean. *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BAUMGARTNER, Frank; JONES, Bryan. *Agendas and instability in american politics*. Chicago: University of Chicago Press, 1993.
- BELTRÃO, Luiz. *Jornalismo opinativo*. Porto Alegre: Sulina, 1980.
- BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria geral dos sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.
- BEZERRA FILHO, João Eudes. *Contabilidade aplicada ao setor público*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- BLAKE, Robert; MOUTON, Jane Mouton. *O novo grid gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1980.
- BOZEMAN, Barry; PANDEY, Sanjay. *Public management decision making: effects of decision content*. Public Administration Review, n. 5. v. 64, 2004, p. 553-565.
- BRANDÃO, Elizabeth P. *Conceito de comunicação pública*. In: DUARTE, Jorge (org.). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 1-33.
- BUCCI, Eugênio. *A imprensa e o dever da liberdade*. São Paulo: Contexto, 2009.

- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial da rádio peão às mídias sociais*. São Bernardo do Campo, SP: Metodista, 2014.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: Comtexto, 2005.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Manole, 2003.
- CANDAU, Joel. *Memória e identidade*. São Paulo: Contexto, 2016.
- CARVALHO, Claudia; REIS, Léa Maria Aarão. *Manual prático de assessoria de imprensa*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura*. 18. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2017.
- CASTELLS, Manuel. *O poder da comunicação*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2016.
- CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. v. 2. São Paulo: Paz & Terra, 2018.
- CASTRO, Domingos Poubel; GARCIA, Leice. *Contabilidade pública no governo*. São Paulo: Atlas, 2024.
- CÉSAR, Cyro. *Como criar, produzir e apresentar no rádio*. São Paulo: Ibrasa, 2000.
- CESCA, Cleuza G. *Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2006.
- CHAGAS, Gilson. *Contabilidade geral e simplificada*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.
- CHAPARRO, Manuel Carlos. *Jornalismo na fonte*. Brasília: Banco do Brasil, 1996.
- CHAPARRO, Manuel Carlos. *Pragmática do jornalismo: buscas práticas para uma teoria da ação jornalística*. 3. ed. São Paulo: Summus, 2019.
- CHESBROUGH, Henry. *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. 7. ed. São Paulo: Método, 2022.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à administração geral*. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. *Planejamento estratégico: da intenção*

- aos resultados*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHILDS, Harwood L. *Relações públicas, propaganda e opinião pública*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
- CHOMSKY, Noam. *Estruturas sintáticas*. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- COGO, Rodrigo. *Storytelling: as narrativas da memória na estratégia de comunicação*. São Paulo: Aberje, 2016.
- COOK, Terry. *Macro-appraisal and functional analysis: documenting governance rather than government*. Journal of the Society of Archivists, v. 25, n. 1, p. 5-18. 2004.
- CORRADO, Frank M. *Força da comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CREPALDI, Silvio; CREPALDI, Guilherme. *Auditoria contábil: teoria e prática*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- D'ALMEIDA, Nicole. *Opinião pública, comunicação e regulação do mercado*. In: KUNSCH, Margarida (Org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. Difusão, 2011. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p. 135-152.
- DALLARI, Dalmo. *Direitos humanos e cidadania*. São Paulo: Moderna, 2004.
- DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998.
- DUARTE, Jorge (Org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- DUARTE, Jorge (org.). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUARTE, Jorge. *Pequeno guia de relacionamento com a imprensa para fontes da área pública*. In: SEABRA, Roberto; SOUSA, Vivaldo (Org.). *Jornalismo político*. São Paulo: Record, 2006.
- DUARTE, Jorge; CARVALHO, Nino. *Sala de imprensa on-line*. In: DUARTE, Jorge (Org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018. p. 370-386.
- DUARTE, Jorge; FARIA, Armando Medeiros. *Media training: capacitando fontes e porta-vozes*. In: DUARTE, Jorge (Org.) *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018. p. 356-369.
- DUARTE, Márcia Yukiko. *Comunicação e cidadania*. In: DUARTE, Jorge (Org.). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 95-115.
- DRUCKER, Peter. *Prática da administração de empresas*. Rio de Janeiro: Cengage,

2003.

DYE, Thomas D. *Understanding public policy*. New Jersey: Prentice Hall. 1984.

EDELMAN, Murry. *The symbolic uses of politics*. Champaign: University of Illinois Press, 1964.

ERBOLATO, Mário. *Técnicas de codificação em jornalismo*. 5.ed. São Paulo: Ática, 2004.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 7. ed. Cotia, SP: Pioneira, 1967.

FALCONI, Vicente. *Gerenciamento pelas diretrizes (hoshin kanri)*. 5. ed. Belo Horizonte: Falconi, 2013.

FARIAS, Luiz Alberto. *Estratégias de relacionamento com a mídia*. In: KUNSCH, Margarida Maria K. (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 91-104.

FASCIONI, Lígia. *DNA empresarial: identidade corporativa como referência estratégica*. São Paulo: Integrare, 2010.

FAYOL, Fayol. *Administração industrial e geral*. Lisboa: Sílabo, 2018.

FEITOSA, Marcos. *Do operacional para o estratégico*. São Paulo: Literare, 2025.

FENILI, Renato R. *Gestão de materiais*. 2. ed. Brasília: Enap, 2016.

FERNANDES, José Wesley R. *Administração financeira e orçamentária*. 2. ed. Brasília: CP Iuris, 2024.

FERRARI, Maria Aparecida. *Relações públicas: razões para praticá-las*. Organicom, ano 6, n. 10/11, 2009. p. 134-141.

FERRARI, Pollyana (Org.). *Hipertexto hipermídia: as novas ferramentas da comunicação digital*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2012.

FERRARI, Pollyana. *Jornalismo digital*. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2019.

FIEDLER, Fred. E. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1981.

FIGUEIREDO, Rubens; CERVELLINI, Sílvia. *Contribuições para o conceito de opinião pública*. Opinião Pública, v. 3, n. 3, 1995. p. 171-185.

FISCHER, Heloisa. *Clareza em textos de e-gov, uma questão de cidadania*. Rio de Janeiro: Com Clareza, 2018.

FORNI, João José. *Gestão de crises e comunicação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FRANÇA, Fábio. *Gestão de relacionamentos corporativos*. In: GRUNIG, James;

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p. 247-318.

FRANCISCATO, Carlos Eduardo. *A atualidade no jornalismo: bases para sua delimitação teórica*. Tese (doutorado) – Curso de Comunicação e Cultura Contemporâneas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

- FRANCO, Hilário. *Contabilidade geral*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FREDRIKSSON, Berndt. *Postmodernistic archival science: rethinking the methodology of a science*. Archival Science, v. 3, n. 2, p. 177-197. 2003.
- FREY, Klaus. *Governança urbana e participação pública*. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, nº 1, p. 136-150, 2007.
- GANTT, Henry L. *Work, wages, and profits*. Londres: Forgotten, 2019.
- GIACOMINI FILHO, Gino. *Consumidor versus propaganda*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2008.
- GIACOMONI, James. *Orçamento público*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- GIL, Antonio C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2017.
- GIUSTI, Maria Isabel. *Auditoria e controladoria na gestão pública*. São Paulo: Senac, 2019.
- GLOCK, José Osvaldo. *Sistema de controle interno na administração pública*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2015.
- GODIN, Seth. *Marketing de permissão*. Santos, SP: H1, 2021.
- GOLEMAN, Daniel. *Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- GOMES, Wilson. *Jornalismo, fatos e interesses: ensaios da teoria do jornalismo*. Florianópolis: Insular, 2009.
- GORMLEY, William. *The politics of public utility regulation*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1983.
- GREENLEAF, Robert K. *Liderança servidora*. São Paulo: Robson Marinho (editor), 2006.
- GRUNIG, James. *Gerando a comunicação excelente*. Revista Comunicação Empresarial, Aberje, ano 8, n. 33, 4. trim. 1999. p. 24. Entrevista a Nara Damante e Paulo Nassar.
- GRUNIG, James. *Teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão*. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2011. p. 17-130.
- GUSTAFSON, Gunnel. *The concept of policy style*. In: RICHARDSON, Jeremy. *Policy styles in Western Europe*. London, Routledge, 2013, p. 1-16.
- HASWANI, Mariângela F. *Comunicação pública: bases e abrangência*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- HENDERSON, Bruce D. *The product portfolio*. Boston Consulting Group, 1970.

- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1992.
- HERZBERG, Frederick. *Motivation to work*. Oxford: Routledge, 2017.
- HUGHES, Mark. *Buzz marketing: get people to talk about your stuff*. New York: Pequin, 2005.
- IASBECK, Luiz Carlos A. (Org.). *Ouvidoria: mídia organizacional*. Porto Alegre: Sulina, 2012.
- ISMAIL, Salim et al. *Organizações exponenciais*. Rio de Janeiro: Alta Books. 2019.
- IUDÍCIBUS, Sérgio (org.). *Contabilidade introdutória*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2009.
- JENKINSON, Hilary. *A manual of archive administration*. New York: Alpha, 2021.
- KANTER, Rosabeth M. *Empresas fora de série*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David P. *Balanced scorecard: mapas estratégicos, convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- KARAM, Francisco José C. *Jornalismo, ética e liberdade*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2014.
- KETELAAR, Eric. *(Dé)construire l'archive. Matériaux pour l'Histoire de Notre Temps*, v. 2, n. 82, p. 65-70, 2006.
- KEPNER, Charles; TRAGOE, Benjamin B. *O novo gerente racional*. São Paulo: Kepner-Tregoe, 2004.
- KOHAMA, Heilio. *Contabilidade pública*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- KOONTZ, Harold et al. *Administração: uma perspectiva global e empresarial*. Cotia, SP: Pioneira, 1969.
- KOTLER, Philip. *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2015.
- KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2021.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- KOVACH, Bill; ROSENSTIEL, Tom. *Os elementos do jornalismo*. 2. ed. São Paulo: Geração, 2005.
- KUNSCH, Margarida M. *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016.
- KUNSCH, Margarida M. *Comunicação organizacional integrada na perspectiva*

*estratégica.* In: FÉLIX, Joana d'Arc B. (Org.) *Comunicação estratégica: a visão de 23 renomados autores de 5 países.* Brasília: Rede Integrada, 2020.

KUNSCH, Margarida Maria K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.* 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAGE, Nilson. *Controle da opinião pública: um ensaio sobre a verdade conveniente.* Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

LAGE, Nilson. *Teoria e técnica do texto jornalístico.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LASWELL, Harold. *Politics: who gets what, when, how.* Cleveland: Meridian Books, 1958.

LAWRENCE, Paul; LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa.* Petrópolis, RJ: Vozes, 1973.

LAWTON, Thomas et al. *Aligning for advantage: competitive strategies for the political and social arenas.* Oxford: Oxford University Press, 2014.

LEMOS, André. *Cibercultura.* 8. ed. Porto Alegre: Sulina, 2016.

LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informação.* São Paulo: Editora 34, 1995.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura.* 3. ed. São Paulo: Editora 34, 2010.

LÉVY, Pierre. *O que é o virtual?* São Paulo: Editora 34, 1996.

LEWIN, Kurt. *Problemas de dinâmica de grupo.* 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1963.

LIKERT, Rensis. *A organização humana.* São Paulo: Atlas, 1975.

LIMA, Gerson Moreira. *Releasemania: uma contribuição para o estudo do press release no Brasil.* 4. ed. São Paulo: Summus, 1985.

LÓPEZ, Juan Camilo Juramillo. *Advocacy: uma estratégia de comunicação pública.* In: KUNSCH, Margarida K. (org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania.* São Caetano do Sul, SP, 2011. p. 61-80.

LORENZON, Gilberto; MAWAKDIYE, Alberto. *Manual de assessoria de imprensa.* 2. ed. Campos de Jordão, SP: Mantiqueira, 2006.

LOWI, Theodore J. *Nationalizing government: public policies in America.* New York: Sage, 1979).

LUHMAN, Niklas. *A realidade dos meios de comunicação.* São Paulo: Paulus, 2005.

LYNN, Laurence. *Designing public policy: a casebook on the role of policy analysis.* Santa Monica: Goodyear, 1980.

MACIEL, Pedro. *Jornalismo de televisão: normas práticas.* Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 1995.

MACKEY, John; SISODIA, Raj. *Capitalismo consciente: como libertar o espírito*

*heroico dos negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MANOVICH, Lev. *A ciência da cultura? Computação social, humanidades digitais e analítica cultural*. Matrizes, v. 9. n. 2, 2015.

MARION, José Carlos. *Contabilidade básica*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

MARIS, Anna Carla; RANGE, Thayron Rodrigues (Org.). *Arquivologia: temas centrais em uma abordagem introdutória*. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

MARSHAL, Thomas. *Cidadania e classe social*. São Paulo: Unesp, 2021.

MARTINS, Franklin. *Jornalismo político*. São Paulo: Contexto, 2005.

McCARTHY, E. Jerome. *Marketing básico: uma visão gerencial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

MARQUES DE MELO, José. *Jornalismo opinativo: gêneros opinativos no jornalismo brasileiro*. 3. ed. Campos do Jordão, SP: Mantiqueira, 2003.

MARQUES DE MELO, José. *Jornalismo: compreensão e reinvenção*. São Paulo: Saraiva, 2009.

McCLELLEND, David C. *Human motivation*. London: Cambridge University Press, 2009.

MEAD, Lawrence. *Public policy: vision, potential, limits*. Policy Currents, v. 1, nº 4, fev. 1995.

MARCH, James; SIMON, Herbert. *Teoria das organizações*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

MASLOW, Abraham H. *A theory of human motivation*. Eastford: Martino Fine, 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. *Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MATIAS-PEREIRA, José. *Finanças públicas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

McGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MAYNTZ, Renate. *Soziologie der organisation*. Hamburgo: Rowohlt Repertoire, 2018.

MAYO, Elton. *The social problems of an industrial civilization*. Londres: Forgotten, 2018.

MIGUEL, Luís Felipe. *Impasses da accountability: dilemas e alternativas da representação política*. Revista Sociologia Política, n. 25, nov. 2005, p. 25-38.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MINTZBERG, Henry et al. *Safari da estratégia: um roteiro pela selva do*

*planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MITROFF, Ian I. *Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacom, 2005.

MONTEIRO, Graça. *Notícia institucional*. In: DUARTE, Jorge (Org.) Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018. p. 341-355.

MORIN, Edgar Morin. *Introdução ao pensamento complexo*. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital*. São Paulo: Companhia da Letras, 1995.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Atlas, 2023.

OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha M. *Gestão de pessoas no setor público*. 3. ed. Florianópolis: UFSC, UAB, 2016.

PALUDO, Agostinho. *Administração pública*. 11. ed. Salvador: Juspodivm, 2024.

PERUZZO, Cicilia M. *Pedagogia da comunicação popular e comunitária nos movimentos sociais*. Porto Alegre: Salinas, 2022.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius. *Manual de auditoria governamental*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PETERS, Braynard Guy. *American public policy*. New York: Chatham House, 1986.

PINSKY, Jaime; PINSKY, Carla B. (Org.) *História da cidadania*. São Paulo: Contexto, 2010.

PONTES, Guilherme Luiz Bertoni. *Impostos e tributos no Brasil: uma abordagem prática*. 2. ed. Senac, 2025.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. São Paulo: Atlas, 2005.

PRIMO, Alex. *Comunidade virtual*. In: MARCONDES FILHO, Ciro (Org.). *Dicionário da comunicação*. São Paulo: Paulus, 2009. p. 72-73. Verbete.

PRIMO, Alex. (Org.). *Interações em rede*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2016. p. 13-32.

PUGGINA, Gustavo B. *Gestão patrimonial e logística no setor público*. São Paulo: Cengage, 2020.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo G. *Dicionário essencial de comunicação*. Rio de Janeiro: Lexikon, 2014.

RENNÓ, Rodrigo. *Administração geral*. 4.ed. São Paulo: Método, 2021.

REZ, Rafael. *Marketing de conteúdo: a moeda do século XXI*. São Paulo: DVS,

2016.

- RHOADS, James. *La Funcion de la gestion de documentos y archivos en los sistemas nacionales de información: un estudio del Ramp*. Paris: Unesco, 1989.
- RIBEIRO, Ângelo. *Youtube: a nova TV corporativa, o vídeo na web como estratégia de comunicação pública e empresarial*. Florianópolis: Combook, 2013.
- RIBEIRO, Brasiliano Antonio C. *Manual de planejamento tático e técnico*. São Paul: Brasiliiano & Associados, 2003.
- RIBEIRO, Osni M. *Contabilidade geral*. 10. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- ROCCO, Ary. Marketing. In. MARCONDES FILHO, Ciro (Org.). *Dicionário da comunicação*. São Paulo: Paulus, 2009. p. 239-240. Verbete.
- RONDINELLI, Rosely Curi. *Gerenciamento arquivístico de documentos eletrônicos: uma abordagem teórica da diplomática arquivística contemporânea*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- ROSA, Rosane. *Agendamento compartilhado de políticas públicas sociais*. Intexto, v. 1, n. 24, p. 131-146, jun. 2011.
- SANFORD, Carol. *The regenerative business*. New York: Nicholas Brealey, 2017.
- SANT'ANNA, Armando; ROCHA JÚNIOR, Ismael; GARCIA, Luiz Fernando Dabul. *Propaganda: teoria, técnica e prática*. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- SCHELLENBERG, Theodore R. *Arquivos modernos: princípios e técnicas*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- SCHELLENBERG, Theodore R. *Documentos públicos e privados: arranjo e descrição*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1980.
- SCHMIDT, Flavio. *Identidade, imagem e reputação*. In: FARIA, Luiz A. (Org.). *Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011.
- SCHMITZ, Aldo. *Fontes de notícias: ações e estratégias das fontes no jornalismo*. Florianópolis: Combook, 2011.
- SECCHI, Leonardo. *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*, 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- SOUSA, Jorge Pedro. *Teorias da notícia e do jornalismo*. Chapecó, Florianópolis: Argos, Letras Contemporâneas, 2002.
- SOUSA, Renato Tarciso Barbosa. *Gestão de documentos no Brasil: uma visão a partir da situação da administração pública federal*. Belo Horizonte: Fino Traço, 2023.
- SPONHOLZ, Liriam. *Jornalismo, conhecimento e objetividade: além do espelho e das construções*. Florianópolis: Insular, 2009.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de administração científica*. 19. ed. São Paulo: LTC, 2019.

TEIXEIRA, Alex. F. *Gestão orçamentária e financeira*. Brasília: Enap, 2016.

TEIXEIRA MACHADO JR., José; REIS, Heraldo da Costa. *A lei 4.320 comentada e a lei de responsabilidade fiscal*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

TORQUATO, Gaudêncio. *As distorções da comunicação pública*. Organicom, ano 3, n. 4, 1. sem. 2006. p. 164-175.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2010.

TRAQUINA, Nelson. *Teorias do jornalismo: porque as notícias são como são*, v. 1. 4. ed. Florianópolis: Insular, 2023.

VROOM, Victor. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. V. 2. 4. ed. Brasília: UnB, 2015.

WIENER, Norbert. *Cibernética ou controle e comunicação no animal e na máquina*. São Paulo: Perspectiva, 2020.

WILSON, James Quinn. *City politics and public policy*. New York: Wiley, 1968.

YANAZE, Mitsuru; MARKUS, Kleber. *O marketing como gestão organizacional*. In: KUNSCH, Margarida Maria K. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

ZÉMOR, Pierre. *As formas da comunicação pública*. In: DUARTE, Jorge (org.). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. p. 214-245.

*Autor*

**Aldo Schmitz**

- Graduação em Administração (PUC-SC), doutorado e mestrado em Jornalismo (UFSC).
- Lecionou nos cursos de Administração e Administração Pública da UFSC e UAB.
- Atuou como gerente (Weg) e empreendedor.
- Professor conteudista de concursos públicos: cursos on-line e apostilas de conhecimentos básicos, administração, produção cultural e comunicação social.
- Autor de vários livros nas áreas de administração, jornalismo e comunicação organizacional.