

Conselho Regional de Fonoaudiologia da 5ª Região – CRFA-5  
Brasília/DF e Goiânia/GO

# CREFONO-05

Auxiliar Administrativo

NB002-N9

Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.  
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo [sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br).

## **OBRA**

Conselho Regional de Fonoaudiologia da 5ª Região – CRFA-5 Brasília/DF e Goiânia/GO

Auxiliar Administrativo

Edital Nº 1, de 30 de Outubro de 2019

## **AUTORES**

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco

Noções de Informática - Profº Ovidio Lopes da Cruz Netto

Raciocínio Lógico e Matemático - Profº Bruno Chieregatti e João de Sá Brasil

Atualidades - Profº Heitor Ferreira

Legislação e Ética na Administração Pública - Profª Bruna Pinotti e Silvana Guimarães

Noções de Direito Constitucional - Profº Ricardo Razaboni

Conhecimentos Específicos - Profª Silvana Guimarães

## **PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO**

Elaine Cristina

Christine Liber

Leandro Filho

## **DIAGRAMAÇÃO**

Thais Regis

Renato Vilela

## **CAPA**

Joel Ferreira dos Santos



[www.novaconcursos.com.br](http://www.novaconcursos.com.br)

[sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br)

# APRESENTAÇÃO

## PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%\*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

\*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

## CURSO ONLINE



### PASSO 1

Acesse:

[www.novaconcursos.com.br/passaporte](http://www.novaconcursos.com.br/passaporte)



### PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

\*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

Ex: JN001-19



### PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.

# SUMÁRIO

## LÍNGUA PORTUGUESA

Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados.....	01
Reconhecimento de tipos e gêneros textuais.....	08
Domínio da ortografia oficial.....	09
Domínio dos mecanismos de coesão textual.....	17
Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual.....	17
Emprego de tempos e modos verbais.....	22
Domínio da estrutura morfossintática do período.....	22
Emprego das classes de palavras.....	22
Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração.....	62
Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração.....	62
Emprego dos sinais de pontuação.....	72
Concordância verbal e nominal.....	75
Regência verbal e nominal. ....	83
Emprego do sinal indicativo de crase.....	89
Colocação dos pronomes átonos.....	93
Reescrita de frases e parágrafos do texto.....	93
Significação das palavras.....	93
Substituição de palavras ou de trechos de texto.....	93
Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto.....	93
Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade.....	93
Correspondência oficial (conforme Manual de Redação da Presidência da República).....	102
Aspectos gerais da redação oficial.....	102
Finalidade dos expedientes oficiais.....	102
Adequação da linguagem ao tipo de documento.....	102
Adequação do formato do texto ao gênero.....	102

## NOÇÕES DE INFORMÁTICA

Conceitos básicos e modos de utilização de tecnologias, ferramentas, aplicativos e procedimentos de informática: tipos de computadores, conceitos de hardware e de software, instalação de periféricos.....	01
Edição de textos, planilhas e apresentações (ambiente Microsoft Office, versões 2010, 2013 e 365).....	07
Noções de sistema operacional (ambiente Windows, versões 7, 8 e 10).....	39
Redes de computadores: conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet. Programas de navegação: Mozilla Firefox e Google Chrome. Programa de correio eletrônico. Sítios de busca e pesquisa na Internet.....	47
Conceitos de organização e de gerenciamento de informações, arquivos, pastas e programas.....	62
Segurança da informação: procedimentos de segurança. Noções de vírus, worms e pragas virtuais. Aplicativos para segurança (antivírus, firewall, antispyware etc.).....	62
Procedimentos de backup.....	68

# SUMÁRIO

## RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICO

Operações, propriedades e aplicações (soma, subtração, multiplicação, divisão, potenciação e radiciação).....	01
Princípios de contagem e probabilidade.....	01
Arranjos e permutações.....	01
Combinações.....	01
Conjuntos numéricos (números naturais, inteiros, racionais e reais) e operações com conjuntos.....	11
Razões e proporções (grandezas diretamente proporcionais, grandezas inversamente proporcionais, porcentagem, regras de três simples e compostas).....	30
Equações e inequações.....	46
Sistemas de medidas.....	52
Volumes.....	52
Compreensão de estruturas lógicas.....	57
Lógica de argumentação (analogias, inferências, deduções e conclusões).....	57
Diagramas lógicos.....	57

## ATUALIDADES

Tópicos relevantes e atuais de diversas áreas, tais como recursos hídricos, segurança, transportes, política, economia, sociedade, educação, saúde, cultura, tecnologia, energia, relações internacionais, desenvolvimento sustentável e ecologia.....	01
--	----

## LEGISLAÇÃO E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Ética e função pública.....	01
Ética no setor público.....	04
Lei nº 8.429/1992 e suas alterações.....	06
Lei nº 9.784/1999 e suas alterações (Processo administrativo).....	16
Acesso à Informação: Lei nº 12.527/2011; Decreto nº 7.724/2012.....	19

## NOÇÕES DE DIREITO CONSTITUCIONAL

Constituição. Conceito, classificações, princípios fundamentais.....	01
Direitos e garantias fundamentais. Direitos e deveres individuais e coletivos, direitos sociais, nacionalidade, cidadania, direitos políticos.....	03
Administração Pública. Disposições gerais, servidores públicos.....	07

# SUMÁRIO

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Noções de Administração: conceitos básicos.....	01
Tipos de organização; estruturas organizacionais; departamentalização; organogramas e fluxogramas.....	08
Noções de Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.....	26
Noções de Relações Humanas e Relações interpessoais.....	28
Noções de Administração Financeira.....	43
Administração de Pessoas.....	72
Administração de Materiais.....	76
Ética e Responsabilidade Social.....	92
Noções de Procedimentos Administrativos e Manuais Administrativos.....	96
Noções de Organização e Métodos.....	100
Noções de atendimento a clientes e atendimento ao telefone.....	100
Serviço de protocolo e arquivo: tipos de arquivo; acessórios do arquivo; fases do arquivamento: técnicas, sistemas e métodos. Protocolo: recepção, classificação, registro e distribuição de documentos. Expedição de correspondência: registro e encaminhamento.....	111
Legislação específica: Lei nº 6.965/1981.....	131
Decreto nº 87.218/1982.....	134
Código de Ética da Fonoaudiologia.....	139
Resoluções do CFFa nºs 388/2010; 516/2017; 517/2017; 532/2018; 533/2018; 538/2019; 550/2019.....	139

# ÍNDICE

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Noções de Administração: conceitos básicos.....	01
Tipos de organização; estruturas organizacionais; departamentalização; organogramas e fluxogramas.....	08
Noções de Funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.....	26
Noções de Relações Humanas e Relações interpessoais.....	28
Noções de Administração Financeira.....	43
Administração de Pessoas.....	72
Administração de Materiais.....	76
Ética e Responsabilidade Social.....	92
Noções de Procedimentos Administrativos e Manuais Administrativos.....	96
Noções de Organização e Métodos.....	100
Noções de atendimento a clientes e atendimento ao telefone.....	100
Serviço de protocolo e arquivo: tipos de arquivo; acessórios do arquivo; fases do arquivamento: técnicas, sistemas e métodos. Protocolo: recepção, classificação, registro e distribuição de documentos. Expedição de correspondência: registro e encaminhamento.....	111
Legislação específica: Lei nº 6.965/1981.....	131
Decreto nº 87.218/1982.....	134
Código de Ética da Fonoaudiologia.....	139
Resoluções do CFFa nºs 388/2010; 516/2017; 517/2017; 532/2018; 533/2018; 538/2019; 550/2019.....	139

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS BÁSICOS

Como bem definiu Houaiss, a Administração é o “conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira”.

O papel profissional do administrador surgiu na gestão das companhias de navegação inglesa a partir do século XVII, e envolve ações elaborar planos, pareceres, relatórios, desenvolvimento de projetos, fazer uso de indicadores, medir resultados e desempenhos, sempre com a aplicação dos conhecimentos e técnicas que norteia a Administração.

Segundo Jonh W. Riegel,

“O êxito do desenvolvimento de executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem”

Administração – Objetivos, decisões e recursos são as palavras-chaves na definição do conceito de administração. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.



Segundo CHIAVENATO, as variáveis que representa o desenvolvimento da TGA são: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade.

Na ocorrência de novas situações as teorias administrativas se adaptam a fim de continuarem aplicáveis.

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”  
Reinaldo Oliveira da SILVA – 2001)

Como percebe-se, a Administração extrapola a ideia limitada de “gerir uma empresa”.

A administração representa uma habilidade capaz de, através da utilização adequada e inteligente dos diversos recursos existentes na organização, alcançar os objetivos definidos via planejamento, organização, direção e controle.

“O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.”

Montana e Charnov

A Administração compreende um conjunto de características que envolvem atividades interligadas, busca por resultados, uso de recursos disponíveis, processos administrativos e, para isso necessário se faz o uso de mais de uma habilidade, conforme vemos abaixo:

- Habilidades Técnicas: aquelas que fazem uso de conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução.
- Habilidades Humanas: trata-se de aspectos pessoais observados no CHA, envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência.
- Habilidades Conceituais: englobam um conhecimento geral das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

## 1. ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO

### 1.1. Abordagens clássica, burocrática e sistêmica da administração.

O pensamento administrativo caracteriza um ponto de vista em relação à organização e sua gestão.

Quando temos vários pontos de vista sobre isso temos então o conceito de Teorias Administrativas, que são agrupadas por correntes ou escolas, sendo que essas, conforme definição de Maximiano (2006), trata-se da mesma linha de pensamento ou conjunto de autores que utilizam o mesmo enfoque.

PORTANTO:

Diferentes pensamentos administrativos = teorias administrativas = mesma linha de pensamento ou conjunto de autores com mesmo enfoque.

### 1.2. As teorias administrativas

As principais teorias ou abordagens sobre administração estão classificadas de acordo com as variáveis privilegiadas, sendo essas, na ordem, “ênfase em tarefas”, “ênfase em estruturas”, “ênfase nas pessoas”, “ênfase no ambiente”, “ênfase na tecnologia”, sendo que, cada uma delas tem seu pano de fundo com seus contextos histó-

ricos, enfatizando os problemas frequentes e destacáveis à época de sua fundamentação, além de, ao focar um aspecto, omitia ou relegava os demais a um plano secundário.

Dentre as razões que contribuíram para o surgimento das teorias da administração podemos destacar:

- Consolidação do capitalismo (lógica de mercado) e de novos modos de produção e organização de trabalho, que levou ao processo de modernização da sociedade (substituição da autoridade tradicional pela autoridade racional-legal);
- Crescimento acelerado da produção e força de trabalho desqualificada;
- Ausência de sistematização de conhecimentos em gestão.

Vejamos alguns aspectos de cada uma delas, iniciando pela TEORIA CLÁSSICA, considerada a base de todas as teorias posteriores.

A primeira Escola foi a Clássica, responsável pela ênfase nas tarefas por Frederick Taylor e Henry Ford e fonte de embasamento de todas as outras teorias posteriores.

As mudanças ocorridas no início do Séc. XX, em decorrência da Revolução Industrial, exigiram métodos que aumentassem a produtividade fabril e economizassem mão-de-obra evitando desperdícios, ou seja, "a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração." (CHIAVENATO, 2004, p. 43).

A abordagem clássica da administração se divide em:

- Administração Científica – defendida por Frederick Taylor
- Teoria Clássica – defendida por Henry Fayol

Os dois autores acima citados partiram de pontos distintos com a preocupação de aumentar a eficiência na empresa.

Taylor se preocupava basicamente com a execução das tarefas enquanto Fayol se preocupava com a estrutura da organização.

Frederick Taylor buscou o aumento produtivo tomando como base a eficiência dos trabalhadores. Através da observação do comportamento dos trabalhadores e dos modos de produção, identificou falhas no processo produtivo responsáveis pela baixa produtividade, despertando-o para a necessidade de criação de um método racional padrão de produção. À esse modelo deu-se o nome de Administração Científica, "devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos são a observação e mensuração." (CHIAVENATO, 2004, p. 41).

Henri Fayol, enfatizou a estrutura organizacional e defendia que: [...] a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar. (CHIAVENATO, 2000, p. 11).

Fayol traz em sua teoria funcionalista a abordagem prescritiva e normativa, uma vez que a ciência administrativa, como toda ciência, deve basear-se em leis ou princípios globalmente aplicáveis. Sua maior contribuição para a administração geral são as funções administrativas – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – que são as próprias funções do administrador ainda nos dias atuais.

Nesse modelo, a função administrativa difunde-se proporcionalmente a todos os níveis hierárquicos, deixando portanto de ser algo inerente à alta gerência.

#### Administração Científica - Pressupostos de Frederick Taylor

- Organização Formal.
- Visão de baixo para cima; das partes para o todo.
- Estudo das Tarefas, Métodos, Tempo padrão.
- Salário, incentivos materiais e prêmios de produção.
- Sistema fechado: foco nos processos internos e operacionais.
- Padrão de Produção: eficiência, racionalidade.
- Divisão equitativa de trabalho e responsabilidade entre direção e operário.
- Ser humano egoísta, racional e material: homo economicus;
- Estudo de Tempos e Movimentos e Métodos;
- Desenho de Cargos e Tarefas;
- Seleção Científica do Trabalhador (eliminação de todos que não adotem os métodos);
- Preocupação com Fadiga e com as condições de trabalho;
- Padronização de instrumentos de trabalho;
- Divisão do Trabalho e Especialização;
- Supervisão funcional: autoridade relativa e dividida a depender da especialização e da divisão de trabalho.

### 2. Princípios da Administração Científica

- Desenvolvimento de uma ciência de Trabalho: uma investigação científica poderá dizer qual a capacidade total de um dia de trabalho, para que os chefes saibam a capacidade de seus operários;
- Seleção e Desenvolvimento Científicos do Empregado: para atingir o nível de remuneração prevista o operário precisa preencher requisitos;
- Combinação da Ciência do trabalho com a Seleção do Pessoal: os operários estão dispostos a fazer um bom trabalho, mas os velhos hábitos da administração resistem à inovação de métodos;
- Cooperação entre Administração e Empregados: uma constante e íntima cooperação possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho e permitirá fixar níveis de produção e incentivos financeiros

#### 2.1. Princípios de Taylor

- Princípio da separação entre o planejamento e a execução;
- Princípio do preparo;
- Princípio do controle;
- Princípio da exceção.

Teoria Clássica – Pressupostos de Henry Fayol

- Anatomia – estrutura.
- Fisiologia – funcionamento.
- Visão de cima para baixo; do todo para as partes.
- Funções da Empresa: Técnica, Comercial, Financeira, Segurança, Contábil, Administrativa (coordena as demais).
- Abordagem Prescritiva e Normativa.

Funções da Administração Clássica - processo organizacional

- Prever: adiantar-se ao futuro e traçar plano de ação;
- Organizar: constituir o organismo material e social da empresa;
- Comandar: dirigir o pessoal;
- Coordenar: ligar, unir e harmonizar os esforços;
- Controlar: tudo corra de acordo com as regras.

## 2.2. Princípios Gerais da Administração Clássica

- Divisão do Trabalho: especializar funções;
- Autoridade e Responsabilidade: direito de mandar e poder de se fazer obedecer;
- Disciplina: estabelecer convenções, formais e informais com seus agentes, para trazer obediência e respeito;
- Unidade de comando: recebimento de ordens de apenas um superior – princípio escalar;
- Unidade de direção: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que tenham o mesmo objetivo;
- Subordinação do particular ao geral: O interesse da empresa deve prevalecer ao interesse individual;
- Remuneração do pessoal: premiar e recompensar;
- Centralização: concentrar autoridade no topo;
- Cadeia escalar ou linha de comando: linha de autoridade que vai do topo ao mais baixo escalão;
- Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- Equidade: tratar de forma benevolente e justa;
- Estabilidade: manter as pessoas em suas funções para que possam desempenhar bem;
- Iniciativa: liberdade de propor, conceber e executar;
- Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas.

Comparativo entre Administração Científica e Escola Clássica

Enquanto a administração científica preocupava-se na melhoria da produtividade no nível operacional a gestão administrativa preocupava-se com a organização em geral e a busca da efetividade.

## 3. Abordagem burocrática

Defendida por Max Weber, que é considerado o “pai da burocracia”, também tem como base a estrutura organizacional.

Weber distingue três tipos de sociedade e autoridades legítimas:

- Tradicional: patrimonial, patriarcal, hereditário e delegável.
- Carismática: personalística, mística.
- Legal, racional ou burocrática: impessoal, formal, meritocrática.

Outro ponto destacado por Weber é a distinção entre Autoridade e Poder.

- Autoridade: probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido – poder oficializado.
- Poder: potencial de exercer influência sobre outros, imposição de arbítrio de uma pessoa sobre outras.

A Burocracia surge na década de 40 em razão da fragilidade da teoria clássica e relações humanas, buscando organizar de forma estável, duradoura e especializada a cooperação de indivíduos, apresentando uma abordagem descritiva e explicativa, mantendo foco interno e estudando a organização como um todo.

Principais características:

- Caráter legal das normas;
- Caráter formal das comunicações;
- Divisão do trabalho e racionalidade;
- Impessoalidade do relacionamento;
- Hierarquização da autoridade;
- Rotinas e procedimentos padronizados;
- Competência técnica e mérito;
- Especialização da administração – separação do público e privado;
- Profissionalização: especialista, assalariado; segue carreira.

Vantagens Principais:

- Racionalidade
- Precisão na definição do cargo
- Rapidez nas decisões
- Univocidade de interpretação
- Continuidade da organização:
- Redução do atrito entre pessoas
- Constância
- Confiabilidade
- Benefícios para as pessoas
- O nepotismo é evitado, dificulta a corrupção.

A maior vantagem é a democracia: em razão da impessoalidade e das regras legais, que permitem igualdade de acesso.

Desvantagens

- Internalização das normas;
- Excesso de formalismo e papelório;
- Resistência a mudanças;
- Despersonalização do relacionamento;
- Categorização do relacionamento;
- Superconformidade às rotinas e procedimentos;
- Exibição de sinais de autoridade;
- Dificuldades com clientes.

#### 4. Abordagem sistêmica

Defendida por Ludwig Von Bertalanffy, a Teoria de Sistemas defende que os sistemas existem dentro de sistemas; apresenta a Teoria da forma ou Gestalt; os Sistemas abertos; tem um objetivo ou propósito; e as partes são interdependentes, provocando globalismo.

Características:

- Sistema é um conjunto ou combinação de partes, formando um todo complexo ou unitário;
- Organização como sistema vivo: orgânico
- Comportamento não determinístico e probabilístico;
- Interdependência entre as partes;
- Entropia: característico dos sistemas fechados e orgânicos, estabelece que todas as formas de organização tendem à desordem ou à morte;
- Negentropia ou Entropia negativa: os sistemas sociais se reabastecem de energia, assegurando suprimento contínuo de materiais e pessoas;
- Homeostase dinâmica ou Estado Firme: regula o sistema interno para manter uma condição estável, mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico de ruptura e inovação;
- Fronteiras ou limites: define a área da ação do sistema e o grau de abertura em relação ao meio ambiente;
- Diferenciação: os sistemas tendem a criar funções especializadas – Integração (coordenação);
- Equifinalidade: um sistema pode alcançar o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais;
- Resiliência: determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema a pressões ambientais externas.
- Holismo: o sistema só pode ser explicado em sua globalidade;
- Sinergia: o todo é maior que a soma das partes;
- Morfogênese: capacidade das organizações de modificar a si mesmo e a estrutura;
- Fluxos: componentes que entram e saem do sistema (informação, energia, material);
- Feedback: é a retroalimentação, como controle do sistema, no qual os resultados retornam ao indivíduo, para que os procedimentos sejam analisados e corrigidos;
- Homem Funcional: desempenha um papel específico nas organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos.

##### 4.1. Evolução da administração e reformas administrativas

A estruturação da Máquina Administrativa passou por sete períodos, vindo de um modelo patrimonial percebida até década de 30, na sequência veio a Era Vargas, onde vemos o modelo burocrático e na segunda metade da década de 90, deu início a implementação do modelo gerencial.

Podemos dividir essa estruturação em sete etapas, quais sejam:

- 1) 1930 a 1945 – Burocratização da Era Vargas: Nessa primeira etapa, em decorrência do Estado patrimonial, da falta de qualificação técnica dos servidores, da crise econômica mundial e da difusão da teoria keynesiana, que pregava a intervenção do Estado na Economia, o governo autoritário de Vargas resolve modernizar a máquina administrativa brasileira através dos paradigmas burocráticos difundidos por Max Weber. O auge dessas mudanças ocorre em 1936 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha como atribuição modernizar a máquina administrativa utilizando como instrumentos a afirmação dos princípios do mérito, a centralização, a separação entre público e privado, a hierarquia, a impessoalidade, a rigidez e universalidade das regras e a especialização e qualificação dos servidores.
- 2) 1956 a 1960 – A administração paralela de JK: A administração paralela foi um artifício utilizado pelo governo JK para atingir o seu Plano de Metas e seguir seu projeto desenvolvimentista. Surgiu com a criação de estruturas alheias à Administração Direta.
- 3) 1967 – A reforma militar: Durante a ditadura militar, a administração pública passa por novas transformações, tais como: A ampliação da função econômica do Estado com a criação de várias empresas estatais, a facilidade de implantação de políticas – em decorrência da natureza autoritária do regime, e o aprofundamento da divisão da administração pública, mais especificamente através do Decreto-Lei 200/67, que distinguiu claramente a Administração Direta (exercida por órgãos diretamente subordinados aos ministérios) da indireta (formada por autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista). Essa reforma trouxe modernização, padronização e normatização nas áreas de pessoal, compras e execução orçamentária, estabelecendo ainda, cinco princípios estruturais da administração pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle.
- 4) 1988 – A administração pública na nova Constituição: A nova Constituição da República Federativa do Brasil voltou a fortalecer a Administração Direta instituindo regras iguais as que deveriam ser seguidas pela administração pública indireta, principalmente em relação à obrigatoriedade de concursos públicos para investidura na carreira e aos procedimentos de compras públicas.
- 5) 1990 – O governo Collor e o desmonte da máquina pública : Essa etapa da administração pública brasileira é marcada pelo retrocesso da máquina administrativa, o governo promoveu a extinção de milhares de cargos de confiança, a reestruturação e a extinção de vários órgãos, a demissão de outras dezenas de milhares de servidores sem estabilidade e tantos outros foram colocados em disponi-

bilidade. Segundo estimativas, foram retirados do serviço público, num curto período e sem qualquer planejamento, cerca de 100 mil servidores.

- 6) 1995/2002 – O gerencialismo da Era FHC: A reforma administrativa foi o ícone do governo Fernando Henrique Cardoso em relação à administração pública brasileira. A reforma gerencial teve como instrumento básico o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que visava à reestruturação do aparelho do Estado para combater, principalmente, a cultura burocrática.
- 7) Nova Administração Pública: O movimento “reinventando o governo” difundido nos EUA e a reforma administrativa de 95, introduziram no Brasil a cultura do management, trazendo técnicas do setor privado para o setor público e tendo como características básicas:

- O foco no cliente
- A reengenharia
- Governo empreendedor
- Administração da qualidade total

Assim, partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos, que representam três reformas administrativas que se destacam, quais sejam, a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

## 5. Administração Pública Patrimonialista

Na sociedade anterior ao capitalismo, o Estado aparecia como um ente “privatizado”, no sentido de que não havia uma distinção clara, por parte dos governantes, entre o patrimônio público e o seu próprio patrimônio privado, não definia-se limites entre a res publica e a res principis, ou seja, a “coisa pública” se confundia com o patrimônio particular dos governantes, pois não havia uma fronteira muito bem definida entre ambas.

A corrupção e o nepotismo eram extremamente característicos nesse tipo de administração, tendo como foco atender o interesse particular dos soberanos e de seus auxiliares, ao invés de priorizar as necessidades coletivas.

Quando surge o capitalismo e a democracia, o cenário acima perde espaço, passando a existir uma distinção entre Estado e particular, não havendo mais espaço para a administração patrimonialista, ou seja, não cabe mais uma administração que privilegiava uns poucos em detrimento de muitos.

### 5.1. Administração Pública Burocrática

Surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

Como princípios de sua proposta temos a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal.

A forma de controle é sempre a priori, ou seja, controle dos procedimentos, das rotinas que devem nortear a realização das tarefas, porém, como a história anterior gerava desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem suas diversas demandas sociais, esses controles rígidos de processos como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento aos cidadãos, passa a ser o foco principal, descaracterizando a missão básica do modelo, que é servir à sociedade.

A principal qualidade da administração pública burocrática é o controle dos abusos contra o patrimônio público; o principal defeito, a ineficiência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como “clientes”.

Vale aqui destacar alguns comentários adicionais sobre o termo “Burocracia”, trazidos por Max Weber, que na década de 20, publicou estudos sobre o que ele chamou o tipo ideal de burocracia, ou seja, um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que ele contrastou com as sociedades primitivas e feudais. As organizações burocráticas seriam máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras que ele chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais.

Weber estudou e procurou descrever o alicerce formal-legal em que as organizações reais se assentam. Sua atenção estava dirigida para o processo de autoridade obediência (ou processo de dominação) que, no caso das organizações modernas, depende de leis. No modelo de Weber, as expressões “organização formal” e “organização burocrática” são sinônimas.

“Dominação” ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos puros de autoridade ou dominação legítima (aquela que conta com o acordo dos dominados):

#### Dominação de caráter carismático

- Repousa na crença da santidade ou heroísmo de uma pessoa. A obediência é devida ao líder pela confiança pessoal em sua revelação, heroísmo ou exemplaridade, dentro do círculo em que se acredita em seu carisma.
- A atitude dos seguidores em relação ao dominador carismático é marcada pela devoção. Exemplos são líderes religiosos, sociais ou políticos, condutores de multidões de adeptos. O carisma está associado a um tipo de influência que depende de qualidades pessoais.

#### Dominação de caráter tradicional

- Deriva da crença cotidiana na santidade das tradições que vigoram desde tempos distantes e na legitimidade daqueles que são indicados por essa tradição para exercer a autoridade.
- A obediência é devida à pessoa do “senhor”, indicado pela tradição. A obediência dentro da família, dos feudos e das tribos é do tipo tradicional. Nos sistemas em que vigora a dominação tradicional, as pessoas têm autoridade não por causa de suas

qualidades intrínsecas, como acontece no caso carismático, mas por causa das instituições tradicionais que representam. É o caso dos sacerdotes e das lideranças, no âmbito das instituições, como os partidos políticos e as corporações militares.

Dominação de caráter racional

- Decorre da legalidade de normas instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas normas responsabilizam pelo exercício da autoridade. A autoridade, portanto, é a contrapartida da responsabilidade.
- No caso da autoridade legal, a obediência é devida às normas impessoais e objetivas, legalmente instituídas, e às pessoas por elas designadas, que agem dentro de uma jurisdição. A autoridade racional fundamenta-se em leis que estabelecem direitos e deveres para os integrantes de uma sociedade ou organização. Por isso, a autoridade que Weber chamou de racional é sinônimo de autoridade formal.

Uma sociedade, organização ou grupo que depende de leis racionais tem estrutura do tipo legal-racional ou burocrática. É uma burocracia.

A autoridade legal-racional ou autoridade burocrática substituiu as fórmulas tradicionais e carismáticas nas quais se baseavam as antigas sociedades. A administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A burocracia, ou organização burocrática, possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.

Portanto, todas as organizações formais são burocracias. A palavra burocracia identifica precisamente as organizações que se baseiam em regulamentos. A sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada. A burocracia é um estágio na evolução das organizações.

De acordo com Weber, as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente.

O tipo ideal de burocracia, formulado por Weber, apresenta três características principais que diferenciam estas organizações formais dos demais grupos sociais:

- **Formalidade:** significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, chamadas leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes.
- **Impessoalidade:** as relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos que elas ocupam e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos. Assim, o que conta é o cargo e não a pessoa. A formalidade e a impessoalidade, combinadas, fazem a burocracia permanecer, a despeito das pessoas.
- **Profissionalismo:** os cargos de uma burocracia oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meios de vida. A participação nas burocracias tem caráter ocupacional.

Apesar das vantagens inerentes nessa forma de organização, as burocracias podem muitas vezes apresentar também uma série de disfunções, conforme a seguir:

- **Particularismo** – Defender dentro da organização interesses de grupos internos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material.
- **Satisfação de Interesses Pessoais** – Defender interesses pessoais dentro da organização.
- **Excesso de Regras** – Multiplicidade de regras e exigências para a obtenção de determinado serviço.
- **Hierarquia e individualismo** – A hierarquia divide responsabilidades e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula disputas pelo poder.
- **Mecanicismo** – Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes.

Portanto, as burocracias apresentam dois grandes “problemas” ou dificuldades: em primeiro lugar, certas disfunções, que as descaracterizam e as desviam de seus objetivos; em segundo lugar, ainda que as burocracias não apresentassem distorções, sua estrutura rígida é adequada a certo tipo de ambiente externo, no qual não há grandes mudanças. A estrutura burocrática é, por natureza, conservadora, avessa a inovações; o principal é a estabilidade da organização.

Mas, como vimos, as mudanças no ambiente externo determinam a necessidade de mudanças internas, e nesse ponto o paradigma burocrático torna-se superado.

## 6. Administração Pública gerencial

Surge na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

Torna-se essencial a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, resultando numa maior eficiência da administração pública. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como:

- A admissão segundo rígidos critérios de mérito (concurso público);
- A existência de um sistema estruturado e universal de remuneração (planos de carreira);
- A avaliação constante de desempenho (dos funcionários e de suas equipes de trabalho);
- O treinamento e a capacitação contínua do corpo funcional.

A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. A rigorosa profissionalização da administração pública continua sendo um princípio fundamental.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se para:

1. A definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir sua unidade;
2. A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;
3. O controle ou cobrança posterior dos resultados.

Adicionalmente, pratica-se a competição administrativa no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como uma espécie de "cliente" dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle estão seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.



## EXERCÍCIOS COMENTADOS

**1. (TRT/7ª Região/CE – 2017 - CESPE)** Na abordagem científica da organização do trabalho preconizada por Taylor, destaca-se a variável distintiva

- a) adaptação das máquinas ao trabalhador.
- b) controle da saúde dos trabalhadores.
- c) especialização do trabalho.
- d) conforto dos trabalhadores.

**Resposta: "Letra C"** O que vale é realmente conhecer o pensamento dos autores. Abaixo, uma lista com alguns dos autores mais recorrentes nas provas e suas teorias.

Taylor - considerado o "Pai da Administração Científica". Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial.

Fayol - racionalização da estrutura administrativa

Weber - divisão do trabalho baseada na especialização funcional

Maslow - Hierarquia das necessidades

Alderfer - E(Existencial) R(Relacionamento) C(Crescimento)

Vroom - Valor da recompensa (Valência; instrumentalidade; expectativa)

Skinner - Reforços e Punições

McClelland - Realização Pessoal; Afiliação (relacionamento); Poder (influência)

Herbert Simon - Decisões programadas e não-programadas

Armand Feigenbaum - Total Quality Control ou Controle da Qualidade Total.

Walter Stewan - Ciclo PDCA (plan-do-check-act).

Kaoru Ishikawa - sete ferramentas do controle estatístico da qualidade (diagrama de causa e efeito; folhas de verificação; histograma; cartas ou follas de controle; fluxograma; diagrama de Pareto; diagrama de dispersão e diagrama de Ishikawa).

Garvin - Abordagens gerais de qualidade

Joseph Juran - trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoria.

Philip Crosby - Defeito Zero

Edwards Deming - Kaizen, melhoria contínua

Charles H. Kepner - Matriz GUT

Ford - linha de produção; princípios de intensificação, economicidade e produtividade

Porter - Teoria das 5 forças

Alternativa A: ERRADA - o processo era o de adaptação do trabalhador às máquinas.

Alternativa B: ERRADA - o foco era na tarefa, no processo produtivo.

**2. (TRT/7ª Região/CE – 2017 - CESPE)** O objetivo dos estudos de Hawthorne, que deram origem à Escola das Relações Humanas, era

- a) determinar, por meio de métodos científicos, a tarefa ideal a ser desempenhada pelo operário conforme o seu perfil.

- b) promover melhores condições de trabalho para os operários nas fábricas.
- c) demonstrar o impacto das condições físicas do local de trabalho na produtividade dos operários.
- d) identificar o tipo de estrutura formal da empresa capaz de contribuir para a qualidade de vida dos trabalhadores.

Resposta: "Letra C" Hawthorne pretendia demonstrar a influencia do ambiente de trabalho (condições físicas, de estrutura, de suporte) no desempenho e produtividade dos trabalhadores. Quanto melhores as condições no espaço de trabalho, mais produtivos seriam os trabalhadores, por exemplo, uma boa iluminação favorece um trabalho mais rápido e de melhor qualidade.

**3. (TRT/14ª Região/RO e AC – 2016 -FCC)** É considerado um mecanismo característico da administração gerencial:

- a) Controle rígido de procedimentos.
- b) Gestão hierárquica.
- c) Normas e regulamentos.
- d) Controle de legalidade.
- e) Gestão por Competências.

**Resposta: "Letra E"** Vejamos as características dos três modelos administrativos:

**Patrimonialista:** caracterizado pela não distinção entre o que é patrimônio público e o que é patrimônio privado. Apresenta forte presença da seguintes características: nepotismo, corrupção, ineficiência, improviso, falta de profissionalismo, ausência de métodos de trabalho, falhas de planejamento, entre outras.

**Burocrático:** veio para coibir os excessos do patrimonialismo. Segue o modelo racional-legal e apresenta características como o controle rígido do processo, profissionalismo (ligado com a meritocracia e a instituição de planos de carreira), a impessoalidade e o formalismo.

**Gerencial:** possui foco nos procedimentos, com controle voltado para os resultados.

As alternativas A, B, C e D estão ERRADAS – trata-se de características burocráticas

## TIPOS DE ORGANIZAÇÃO; ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS; DEPARTAMENTALIZAÇÃO; ORGANOGRAMAS E FLUXOGRAMAS

Organizações são instituições, sejam elas de personalidade jurídica ou física, privada ou pública, onde, pessoas que compartilham de objetivos em comum, conseguem, através da execução de diversos procedimentos, embasados em processos decisórios, atingir um resultado dentro da proposta que originou a criação dessa organização.

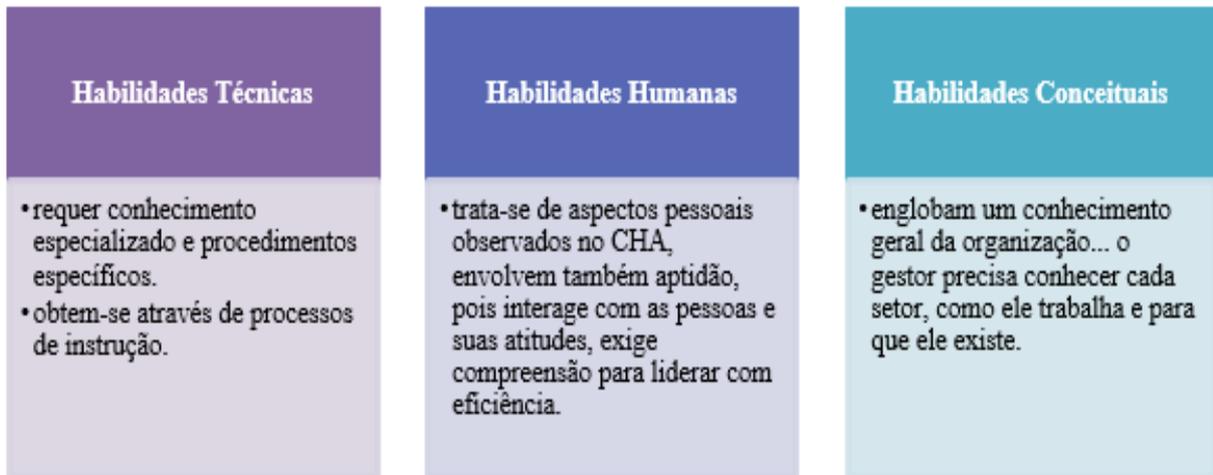
São vários os modelos de organização, porém, independente do modelo que possua, todas elas possuem três diferentes níveis de gestão, conforme veremos na figura a seguir, conforme nos ensina Idalberto Chiavenato.



### 1. Habilidades gerenciais

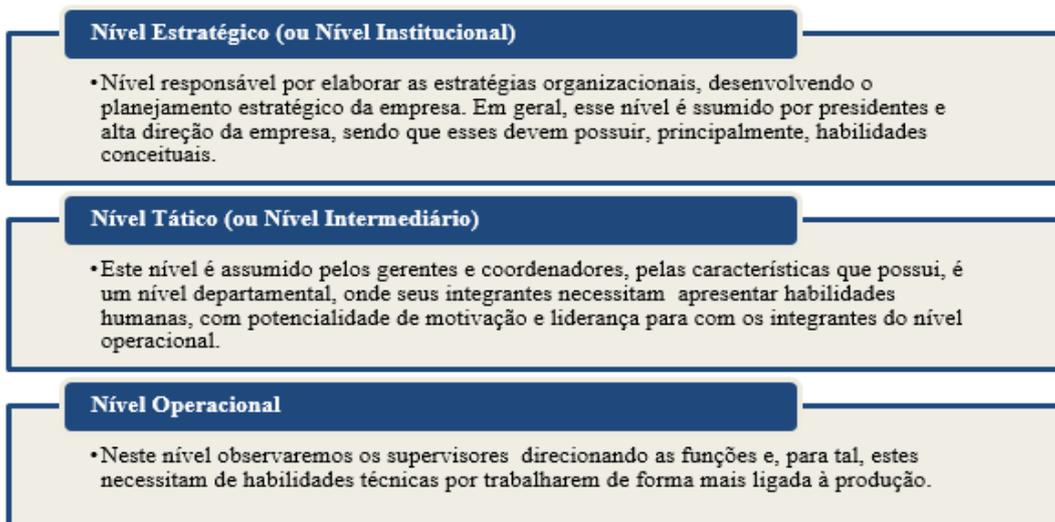
Como já sabemos, a organização existe em função de um objetivo e, para que esse objetivo seja desenvolvido de fato, precisamos nos ater à questão dos níveis de hierarquia e às competências e habilidades gerenciais, de que forma isso é representado na teoria, na prática e no comportamento individual de cada profissional envolvido na administração.

Para compreender a habilidade ideal para cada situação a dividimos em três classes:



### 1.1. Níveis Hierárquicos

Conforme a figura acima nos mostra, existem basicamente três níveis hierárquicos dentro de uma organização, que são divididos em:



Essa divisão precisa ser o mais clara e definida possível dentro da organização, de forma que cada um tenha pleno conhecimento do seu papel e responsabilidade, desenvolvendo suas competências de forma eficaz e alinhada.

Com base nos três níveis acima citados, veremos a seguir um quadro demonstrativo descritivo e relacional desses níveis.

CARACTERÍSTICAS	NÍVEIS		
	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Abrangência	Instituição	Unidade, Departamento	Setor, Equipe
Área	Presidência, Alto Comitê	Diretoria, Gerência	Coordenação, Líder Técnico
Perfil	Visão, Liderança	Experiência, Eficácia	Técnica, Iniciativa
Horizonte	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
Foco	Destino	Caminho	Passos
Diretrizes	Visão, Objetivo	Planos de ação, projetos	Processos, atividades
Conteúdo	Abrangente, Genérico	Amplo, mas sintético	Específico, Analítico
Ações	Determinar, Definir, orientar	Projetar, Gerenciar	Executar, manter, Controlar, analisar
Software	Painel de Controle	Planilha	Aplicações específicas

Fonte: Marcio D'Ávila

### 1.1.1. As Principais Habilidades Gerenciais são:

- Planejamento e Organização: O Gerente deverá possuir a capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as do seu grupo, estabelecendo metas mensuráveis e cumprindo-as com eficácia.
- Julgamento: O Gerente deverá ter a capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis.
- Comunicação Oral: Um Gerente deve saber se expressar verbalmente com bons resultados em situações individuais e grupais, apresentando suas ideias e fatos de forma clara e convincente.
- Comunicação Escrita: É a capacidade gerencial de saber expressar suas ideias clara e objetivamente por escrito.
- Persuasão: O Gerente deve possuir a capacidade de organizar e apresentar suas ideias de modo a induzir seus ouvintes a aceitá-las.
- Percepção Auditiva: O Gerente deve ser capaz de captar informações relevantes, a partir das comunicações orais de seus colaboradores e superiores.
- Motivação: Importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização no trabalho.
- Impacto: É a capacidade de o Gerente criar boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.
- Energia: É a capacidade gerencial de atingir um alto nível de atividade (Garra).
- Liderança: É a capacidade do Gerente em levar o grupo a aceitar ideias e a trabalhar atingindo um objetivo específico.

Para alguns autores, podemos resumir as habilidades necessárias para o desenvolvimento eficiente e eficaz na administração em:

#### 1. Conhecimento– Estar a par das informações necessárias para poder desempenhar com eficácia as suas funções.

#### 2. Habilidade– Estas podem ser divididas em:

- Técnicas (Funções especializadas)
- Administrativas (compreender os objetivos organizacionais)
- Conceituais (compreender a totalidade)
- Humanas (Relações Humanas), Políticas (Negociação).

#### 3. Atitude e Comportamento – Sair do imaginário e colocar em prática, fazer acontecer. Maneira de agir, ponto de referência para a compreensão da realidade.

#### 1.2. As três dimensões da competência

As competências são formadas por três dimensões: atitude, conhecimento e habilidade. Cada dimensão é independente, mas ambas estão interligadas. Ele afirma ainda que o desenvolvimento das competências está na aprendizagem individual e coletiva. (Tommas Durand)