

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

EBSERH

Assistente Administrativo

NV-0030T-23-EBSERH-ASSISTENTE-ADM



Amostra grátis da apostila EBSERH. Para adquirir o material completo, acesse www.novaconcursos.com.br.

SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS	9
■ TIPOLOGIA TEXTUAL	11
■ GÊNEROS TEXTUAIS	15
■ ORTOGRAFIA OFICIAL	19
■ ACENTUAÇÃO GRÁFICA	20
■ CLASSES DE PALAVRAS	21
■ USO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE	42
■ SINTAXE DA ORAÇÃO E DO PERÍODO	43
■ REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL	52
■ CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL	53
■ PONTUAÇÃO	57
■ SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS	60
RACIOCÍNIO LÓGICO.....	69
■ NOÇÕES DE LÓGICA	69
PROPOSIÇÕES LÓGICAS SIMPLES	69
PROPOSIÇÕES LÓGICAS COMPOSTAS.....	70
CONNECTIVOS LÓGICOS.....	73
■ DIAGRAMAS LÓGICOS: CONJUNTOS E ELEMENTOS	74
■ LÓGICA DA ARGUMENTAÇÃO	76
■ TIPOS DE RACIOCÍNIO	79
■ ELEMENTOS DE TEORIA DOS CONJUNTOS	80
■ ANÁLISE COMBINATÓRIA	84
■ PROBABILIDADE	89
■ RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS COM FRAÇÕES, CONJUNTOS, PORCENTAGENS E SEQUÊNCIAS COM NÚMEROS, FIGURAS, PALAVRAS	92

LEGISLAÇÃO.....	107
■ LEI FEDERAL Nº 12.550, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011.....	107
■ REGIMENTO INTERNO DA EBSEH (APROVADO NA 155ª REUNIÃO EXTRAORDINÁRIA DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO, REALIZADA NO DIA 28 DE MARÇO DE 2023).....	110
■ CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA DA EBSEH – PRINCÍPIOS ÉTICOS E COMPROMISSOS DE CONDUTA – SEGUNDA EDIÇÃO	134
■ ESTATUTO SOCIAL DA EBSEH (APROVADO NA ASSEMBLEIA GERAL EXTRAORDINÁRIA REALIZADA NO DIA 24 DE MAIO DE 2023).....	138
■ REGULAMENTO DE PESSOAL DA EBSEH	144
■ NORMA OPERACIONAL DE CONTROLE DISCIPLINAR DA EBSEH (ATUALIZADO EM 17/01/2023, ART. 1º AO ART. 6º; ART. 28 AO ART. 45)	151
■ LEI Nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016.....	155
LEGISLAÇÃO – SUS	171
■ EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ORGANIZAÇÃO DO SISTEMA DE SAÚDE NO BRASIL E A CONSTRUÇÃO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE (SUS) – PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E ARCABOUÇO LEGAL	171
■ CONTROLE SOCIAL NO SUS	177
■ RESOLUÇÃO Nº 453, DE 2012, DO CONSELHO NACIONAL DA SAÚDE	177
■ CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988, TÍTULO VIII – ARTIGOS DE 194 A 200	178
■ LEI ORGÂNICA DA SAÚDE	184
LEI Nº 8.080, DE 1990.....	184
LEI Nº 8.142, DE 1990.....	191
DECRETO PRESIDENCIAL Nº 7.508, DE 28 DE JUNHO DE 2011	192
■ DETERMINANTES SOCIAIS DA SAÚDE.....	196
■ SISTEMAS DE INFORMAÇÃO EM SAÚDE	197
■ RDC Nº 63, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2011, QUE DISPÕE SOBRE OS REQUISITOS DE BOAS PRÁTICAS DE FUNCIONAMENTO PARA OS SERVIÇOS DE SAÚDE	201
■ RESOLUÇÃO CNS Nº 553, DE 9 DE AGOSTO DE 2017, QUE DISPÕE SOBRE A CARTA DOS DIREITOS E DEVERES DA PESSOA USUÁRIA DA SAÚDE.....	206
■ RDC Nº 36, DE 25 DE JULHO DE 2013, QUE INSTITUI AÇÕES PARA A SEGURANÇA DO PACIENTE EM SERVIÇOS DE SAÚDE E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.....	211
■ POLÍTICA NACIONAL DE ATENÇÃO HOSPITALAR (PNHOSP).....	213

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO.... 231

■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO	231
ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO	231
EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL APÓS 1930: REFORMAS ADMINISTRATIVAS	239
A NOVA GESTÃO PÚBLICA	242
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO	243
FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO.....	243
Planejamento	243
Organização	243
Direção.....	243
Controle	244
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	245
CULTURA ORGANIZACIONAL	248
■ GESTÃO DE PESSOAS: OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	249
EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	250
RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO	251
MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA, DESEMPENHO	252
■ GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL.....	253
PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA QUALIDADE.....	254
CICLO PDCA	257
FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	258
MODELO DE GESTÃO PÚBLICA	263
■ NOÇÕES DE GESTÃO DE PROCESSOS: TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS.....	266
■ LEGISLAÇÃO ADMINISTRATIVA	271
■ ADMINISTRAÇÃO DIRETA, INDIRETA E FUNCIONAL.....	271
■ ATOS ADMINISTRATIVOS.....	276
REQUISIÇÃO.....	281
■ NOÇÕES DE DIREITO DO TRABALHO: CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS (CLT)	282
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....	296

■ NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA	324
ARQUIVÍSTICA: PRINCÍPIOS, CONCEITOS E LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA	324
CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.....	327
GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	335
ARQUIVAMENTO E ORDENAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO	336
PROTOCOLOS: RECEBIMENTO, REGISTRO, DISTRIBUIÇÃO, TRAMITAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS	341
PRESERVAÇÃO, CONSERVAÇÃO, ACONDICIONAMENTO E ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.....	344
■ NOÇÕES DE LICITAÇÃO PÚBLICA: FASES, MODALIDADES, DISPENSA E INEXIGIBILIDADE.....	353
SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS	358
■ ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO: COMPORTAMENTO PROFISSIONAL, ATITUDES NO SERVIÇO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, PRIORIDADE EM SERVIÇO.....	359
■ NOÇÕES DE CONTRATO ADMINISTRATIVO, GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS, INCLUINDO A IN 5, DE 2017	361
■ NOÇÕES DE INFORMÁTICA	375
■ DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS	375
■ LEI 12.527, DE 2011 – LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LAI).....	378
■ LEI 13.709, DE 2018 – LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS (LGPD)	393

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - ASSISTENTE ADMINISTRATIVO

NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO

Toda organização necessita de pessoas para a sua sobrevivência e sucesso, ainda que em menor escala. Com o aumento da competitividade entre as organizações, a qualidade da administração realizada tem sido fator fundamental para o bom desempenho.

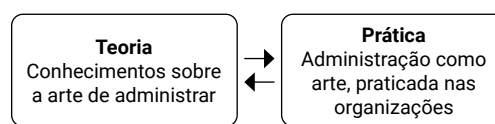
A palavra **administração** é oriunda do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação, obediência) e pode ser entendida como o conjunto e a prática das normas, princípios e funções que objetivam a estruturar o funcionamento de uma organização.

A administração pode assumir diversos significados¹. Dentre eles, é possível destacar:

- **Ação:** a administração é um processo que envolve análise dos ambientes interno e externo, tomada de decisão, comunicação, coordenação, participação, entre outras atividades. É preciso atentar-se para as **principais ações do administrador**, também conhecidas como funções administrativas ou processo administrativo, sendo eles: **planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC)**. O sucesso das organizações está totalmente relacionado com o desempenho das pessoas, especialmente dos administradores. Portanto, compreender a administração como ação significa que a eficiente administração pode contribuir para que a empresa tenha uma performance de excelência. Destaca-se também que as atividades do administrador são diferentes das atividades operacionais e técnicas;
- **Um grupo de pessoas:** aqueles que administram conjuntos de recursos (sejam financeiros, humanos, materiais etc.) são administradores ou gerentes. São eles que executam as atividades do processo administrativo — **PODC**. Esses gerentes possuem autoridade e responsabilidade. Autoridade porque têm o poder de tomar decisões, mobilizar o trabalho dos funcionários e acionar recursos. A responsabilidade está associada à possibilidade de os gerentes serem cobrados por outros gerentes, acionistas, clientes, trabalhadores e até mesmo pela sociedade em função da maneira como estão administrando e pelas consequências de suas decisões;
- **Uma arte que exige habilidades:** a administração é uma arte porque é uma área de ação humana. As habilidades requeridas para a administração

(especialmente técnicas, humanas ou conceituais) não necessariamente são inatas, mas podem ser adquiridas e aprimoradas a partir de experiências e estudos. Ainda que nem sempre saibamos os nomes e as características dos administradores das grandes empresas, sempre existem talentos humanos associados ao sucesso coletivo;

- **Uma disciplina:** apesar de presente desde os primórdios da humanidade, a administração é uma disciplina recente, tendo surgido no início do século XX. A profissionalização dos gestores foi fundamental para que as organizações se tornassem mais eficientes. Assim, teorias, livros, escolas e pesquisadores têm estudado a administração enquanto uma ciência e uma disciplina. A administração é formada não apenas pela teoria, mas também pela prática, sendo ambos relacionados. Essa relação entre teoria e prática, constantemente percebida na disciplina da administração pode ser visualizada na figura a seguir:



Fonte: adaptado de Maximiano (2000, p. 29).

Visto que a administração é uma disciplina, o conteúdo de seu estudo depende da teoria ou escola considerada. Isso significa que cada autor busca abordar assuntos relacionados com sua orientação teórica. Para ficar mais claro, o quadro a seguir apresenta algumas das principais teorias administrativas e seus enfoques.

TEORIA	ENFOQUE
Administração Científica	Racionalização do trabalho no nível operacional
Teoria Clássica e Teoria Neoclássica	Organização formal, princípios gerais da administração, funções do administrador
Teoria da Burocracia	Organização formal burocrática, racionalidade organizacional
Teoria Estruturalista	Organização formal e informal, análise intraorganizacional e análise interorganizacional
Teoria das Relações Humanas	Organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de administração, integração dos objetivos organizacionais e individuais
Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança organizacional planejada, abordagem de sistema aberto

¹ MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

TEORIA	ENFOQUE
Teoria Estruturalista	Análise intraorganizacional e análise ambiental, abordagem de sistema aberto
Teoria da Contingência	Análise ambiental, abordagem de sistema aberto

Fonte: Chiavenato (2004, p. 12)

Podemos dizer que a tarefa da administração e, conseqüentemente dos administradores, consiste, em primeiro lugar, em compreender os objetivos organizacionais. A partir de então, é necessário transformar os objetivos em ação, o que ocorre por meio do processo administrativo de planejamento, organização, direção e controle. A eficaz gestão dos recursos (humanos, patrimoniais, financeiros etc.), bem como a reunião dos esforços dos membros organizacionais contribuem para que seja possível atingir as metas da organização e garantir a competitividade no mercado. Perceba que são os administradores que transformam os objetivos organizacionais em ação e resultados. Portanto, eles possuem papel primordial para que a empresa seja capaz de garantir uma vantagem competitiva sustentada.

A administração também é considerada por Sobral (2013) como um **processo de coordenação** do trabalho e alocação de recursos organizacionais com vistas a atingir as metas anteriormente definidas de maneira **eficaz e eficiente**. Trata-se de um processo, pois é uma maneira sistemática e organizada de fazer as coisas.

Além disso, o ordenamento das atividades é relacionado com os objetivos organizacionais. Há uma coordenação do trabalho e dos recursos necessários para sua execução, garantindo que todas as partes da organização caminhem em direção a um único objetivo e funcionem como um todo. A eficácia está associada à capacidade de alcançar as metas, enquanto a eficiência é a capacidade de realizar as atividades (e atingir objetivos) utilizando o mínimo de recursos.

Para apresentar os conceitos fundamentais da área de administração, utilizaremos o quadro a seguir:

ADMINISTRAÇÃO	Processo que envolve diferentes atividades, sendo as mais comuns as de planejamento, organização, direção e controle. Tais atividades são desenvolvidas com vistas a atingir os objetivos organizacionais
ORGANIZAÇÃO	Conjunto de pessoas e recursos, com uma estrutura de divisão do trabalho e propósitos comuns. Pode ser formal, como uma empresa, ou informal, como um grupo de amigos que se reúne para jogar futebol

EMPRESA	É um tipo de organização que busca o lucro, depende de variáveis externas (econômicas, sociais etc.), e busca satisfazer seus <i>stakeholders</i>
STAKEHOLDERS	Pode ser traduzido como “partes interessadas” e inclui todas as partes que possuem interesse no sucesso da organização, tais como: fornecedores, clientes, acionistas, trabalhadores, sociedade, governo etc.
ADMINISTRADORES DE TOPO OU DIRETORES	Profissionais executivos que atuam no nível estratégico, sendo responsáveis por decisões de longo prazo e que afetam toda a organização
GERENTES	Profissionais executivos que atuam no nível tático ou intermediário da empresa. Suas decisões são focadas em um departamento ou unidade
SUPERVISORES DE 1ª LINHA	Profissionais executivos que atuam no nível operacional e são responsáveis por tarefas ou atividades específicas
NÍVEL ESTRATÉGICO	Nível mais elevado da hierarquia organizacional
NÍVEL TÁTICO	Nível intermediário da hierarquia organizacional
NÍVEL OPERACIONAL	Nível mais baixo da hierarquia organizacional

II PAPÉIS E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

Apesar de falarmos constantemente sobre os objetivos organizacionais, são os administradores que estabelecem os objetivos da organização, bem como orientam os trabalhadores na direção desejada. Vale ressaltar que, diante de um ambiente dinâmico e imprevisível, é papel dos administradores tomar decisões para enfrentamento das instabilidades, tais como: criação de um novo produto ou serviço, minimização dos custos para garantir a competitividade de preço do produto no mercado, entre outras questões. Portanto, uma organização bem-sucedida depende de seus administradores.

Importante!

A tarefa principal do administrador consiste em coordenar e dirigir as atividades de outros trabalhadores, ajudando-os a atingir os objetivos e metas pessoais e/ou grupais.

O conjunto das atividades de todos os trabalhadores, se bem desempenhadas, contribuirá para o alcance dos objetivos da organização. Assim, os administradores, gestores, supervisores e líderes **devem coordenar** as atividades executadas pelos subordinados, funcionários, operários e outros.

Dentre as diferentes atividades desempenhadas por esses profissionais da administração, pode-se destacar²:

- **Tomar decisões e resolver problemas:** no dia a dia das organizações o administrador se depara com diversos problemas que requerem decisões, algumas rápidas, outras nem tanto. Se o fornecedor não entrega o produto solicitado, por exemplo, é preciso encontrar outro fornecedor que seja capaz de realizar o envio;
- **Processar informações:** o administrador lê correspondências, noticiários, livros, conversa com os pares e subordinados, elabora relatórios, entre outras atividades;
- **Representar a empresa:** assina documentos em nome da organização, faz apresentações e defende os interesses organizacionais;
- **Administrar pessoas:** o administrador se comunica com os trabalhadores, resolve conflitos, seleciona novos talentos, toma decisões sobre treinamento, demissão e remuneração;
- **Cuidar da própria carreira:** é, ainda, papel do administrador gerenciar a própria carreira por meio da aquisição de novas habilidades, realização de cursos e treinamentos e ampliação das redes de contatos.

Para que sejam eficazes na execução de suas atividades e especialmente para que haja um bom desempenho administrativo, os administradores devem ter a predominância de uma das três habilidades — técnicas, humanas ou conceituais — dependendo do nível organizacional em que atuam. Segundo Chiavenato (2004, p. 3):

- **Técnicas:** associa-se ao uso de conhecimento especializado e facilidade na execução de tarefas relacionadas com o trabalho e com os procedimentos de realização. Exemplos: habilidades em contabilidade, programação e engenharia. Tipo de habilidade requerida especialmente no nível operacional;
- **Humanas:** associa-se ao trabalho com as pessoas. Diz respeito à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Exemplos: habilidades de comunicar, liderar e resolver conflitos. Tipo de habilidade requerida especialmente no nível tático;
- **Conceituais:** associa-se à facilidade de trabalhar com ideias, conceitos e abstrações. Diz respeito à capacidade de analisar situações, compará-las e, com base nisso, tomar decisões. Exemplos: diagnosticar situações e formular alternativas para resolução de problemas. Tipo de habilidade requerida especialmente no nível estratégico.

Outras oito habilidades (MINTZBERG *apud* MAXIMIANO, 2000, p. 43-44) são frequentemente citadas como fundamentais para o desempenho das atividades dos gestores:

- **Habilidades de relacionamento com os colegas:** os gestores devem ser habilitados para manter relações formais e informais com os pares;
- **Habilidades de liderança:** saber orientar, treinar e usar a autoridade são habilidades fundamentais para conduzir atividades que envolvam um grupo ou uma equipe de trabalho;
- **Habilidades de resolução de conflitos:** inclui a capacidade de lidar com conflitos de terceiros e, caso necessário, tomar decisões para resolvê-los, além da habilidade de tolerância a tensões, já que essa pode ser uma tarefa estressante;
- **Habilidades de processamento de informações:** os administradores devem ser qualificados para construir redes de relacionamentos, expressar suas ideias e processar informações;
- **Habilidades de tomada de decisões em condições de ambiguidade:** inerente a muitas decisões gerenciais, há ambiguidade quando o administrador não possui informações suficientes para lidar com as situações. Portanto, ele deve ser capaz de identificar quando é necessário tomar uma decisão, bem como escolher as melhores alternativas em situações de instabilidade e incerteza;
- **Habilidades de alocação de recursos:** as organizações frequentemente lidam com um número limitado de recursos, sejam eles financeiros, humanos, materiais, entre outros. O administrador deve ter a habilidade de definir prioridades de acordo com os recursos disponíveis;
- **Habilidades empresariais:** o administrador deve ter capacidade para criar um clima de trabalho agradável e propício ao desenvolvimento das atividades, bem como gerenciar mudanças organizacionais;
- **Habilidades de introspecção:** por último, a habilidade de introspecção está associada à reflexão e autoavaliação. O profissional deve compreender o impacto de suas atividades para a organização além de aprender com as experiências.

Por fim, os administradores desempenham diferentes papéis. Os papéis representam as expectativas da organização em relação ao comportamento do profissional, ou seja, indicam as atividades que devem ser realizadas pelo administrador. Em determinados momentos precisam assinar documentos em nome da empresa; em outros, devem fazer uma apresentação sobre os resultados de determinado período. Ao todo, podemos listar 10 papéis do administrador (MINTZBERG *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 3-8) que são divididos em três categorias:

- **Interpessoais:** estão relacionados com as atividades de interação com outras pessoas;
- **Informacionais:** dizem respeito às atividades de intercâmbio e processamento das informações;
- **Decisórios:** indicam como o administrador utiliza as informações quando toma decisões.

Nessas três categorias, diferentes papéis são desempenhados. O quadro a seguir apresenta os 10 papéis frequentemente desempenhados pelo administrador.

CATEGORIA	PAPEL	ATIVIDADE
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes, assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, envia e-mails, realiza telefonemas e reuniões
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, e-mails e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora por meio de conversas, relatórios e memorandos
Decisorial	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

Fonte: adaptado de Chiavenato (2004, p. 7)

I ABORDAGENS CLÁSSICA, BUROCRÁTICA E SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

As temáticas abordadas são três formas de estudar e compreender as organizações, especialmente no setor público. Cada uma delas tem suas origens, características, vantagens e desvantagens, e pode ser aplicada de acordo com o contexto e os objetivos da gestão pública.

I ABORDAGEM CLÁSSICA

No início do século XX, após a revolução industrial, as empresas tiveram um crescimento acelerado e desorganizado, tornando-as organismos complexos e de difícil gestão. Não existiam na época modelos/técnicas/escolas baseados na ciência; as ações eram tomadas por meio do empirismo e improvisação.

Com a necessidade de uma melhor gestão, objetivando o aumento da eficiência e competência, surgiram os primeiros estudos a respeito da administração. Desse modo, nasceu a chamada abordagem científica da administração, tendo como expoentes dois engenheiros cujos trabalhos revolucionaram (e iniciaram) a história do pensamento da ciência da administração.

Nos Estados Unidos, Frederick Winslow Taylor iniciou a chamada Escola da Administração Científica, também conhecida como taylorismo, cujo principal objetivo era aumentar a eficiência industrial por meio da racionalização do trabalho.

Por sua vez, em solo europeu, Henri Fayol elaborou a chamada Teoria Clássica da Administração, a qual propunha a implantação e aplicação de princípios gerais da administração em bases científicas. Taylor e Fayol não se conheciam, e, mesmo partindo de pontos de vistas diferentes, tornaram-se a base da Abordagem Clássica da Administração.

Neste sentido, podemos dividir a Abordagem Clássica da Administração em duas orientações diferentes, que, ao fim, complementam-se com relativa coerência.

ABORDAGEM CLÁSSICA	
Administração Científica	Teoria Clássica
Ênfase nas tarefas (Taylor)	Ênfase na estrutura (Fayol)

Chegou o momento de estudar cada uma dessas vertentes!

Com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos de fabricação, um grupo de engenheiros americanos liderados por Frederick Winslow Taylor criou princípios e técnicas de racionalização do trabalho, minimizando assim o desperdício e promovendo a prosperidade tanto dos patrões quanto dos empregados.

Dica

A Escola da Administração Científica também é conhecida como taylorismo em homenagem ao seu principal autor.

O ponto de partida deste pensamento era a busca pela prosperidade econômica por meio da maximização da produtividade dos trabalhadores. Entretanto, a eficiência só é conseguida com o redesenho do trabalho e com a mudança de atitudes dos trabalhadores. Aliás, o redesenho do trabalho é necessário para inserir métodos nas tarefas, pois, sem métodos, as tarefas são realizadas na intuição e com base em “achismos” dos funcionários.

Um dos assuntos mais cobrados pelas bancas examinadoras são os quatro princípios da administração científica publicados por Taylor no estudo *Shop Management* (Maximiano, 2006, p. 31-32). São eles:

- I. O objetivo da boa administração era pagar **salários altos** e ter **baixos custos** de produção.
- II. A administração deveria aplicar **métodos** de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar as tarefas.
- III. Os empregados deveriam ser **cientificamente selecionados e treinados**, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
- IV. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial **cooperação** entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.

Dessa maneira, para alcançar a melhoria da eficiência e da produtividade, Taylor elaborou um trabalho no qual o foco era o estudo de tempos e movimentos. Assim, o trabalho do operário era dividido em tarefas (unidades básicas de trabalho) cronometradas, de modo que os gestores encontrassem a melhor maneira de executá-las (*the one best way*), levando à padronização do trabalho.

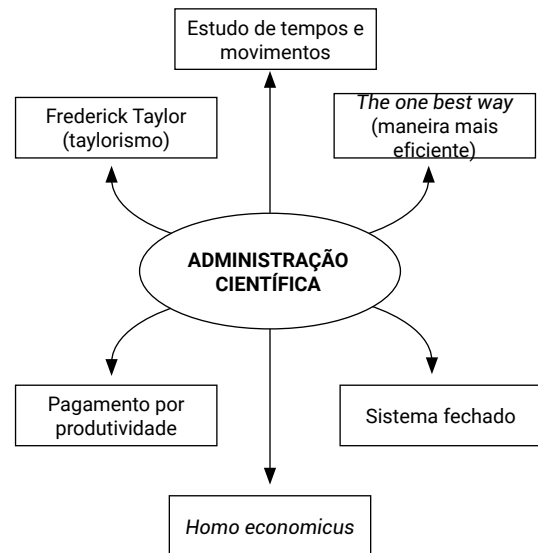
Outro ponto de destaque na filosofia taylorista foi a criação do sistema de pagamento por produtividade, ou seja, o operário era pago pela quantidade de peças produzidas. Assim, o rendimento do trabalhador aumentava conforme o seu esforço; consequentemente, a eficiência também aumentava expressivamente.

Dica! O pilar do pensamento da administração científica é que a produtividade resulta da eficiência do trabalho, e não da maximização do esforço; em outras palavras, deve-se procurar trabalhar com inteligência.

Entretanto, Taylor pecou em acreditar que somente os incentivos materiais eram a causa da motivação, esquecendo da parte psicológica e humana dos funcionários. Outro ponto de crítica na sua teoria era sua visão da organização como um sistema fechado, ou seja, ele não enxergava as inter-relações e influências do ambiente externo, tais como concorrência, demanda, inovação.

Um dos mais famosos e bem-sucedidos seguidores do taylorismo foi Henry Ford, que conseguiu, por meio da aplicação das técnicas da administração científica, transformar os carros em produto de consumo por intermédio da criação da linha de montagem.

Para facilitar o entendimento, elaboramos o mapa mental abaixo com as principais ideias do taylorismo:



Teoria Clássica

Na mesma época da administração científica, mas em solo europeu, o engenheiro francês Henri Fayol desenvolveu a sua Teoria Clássica da Administração, a qual tinha como objetivo a busca da melhoria da eficiência por meio do estudo das estruturas organizacionais.

Para Fayol, o sistema de administração pode ser ensinado e aprendido, devendo ser uma função distinta das demais funções, tais como finanças, produção e distribuição.

Desse modo, a Teoria Clássica acredita em uma administração “de cima para baixo”, tendo como foco a estrutura da organização, ou seja: é função dos administradores (alta direção) estudar a melhor forma possível de departamentalização da organização.

Fayol inovou ao dividir a organização em seis **funções empresariais**:

- técnica;
- comercial;
- financeira;
- de segurança;
- contábil;
- administrativa.

A última função (administrativa) seria a responsável pela coordenação das outras funções, por meio da aplicação do famoso processo administrativo.

