

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

# **EBSERH**

## **Assistente Administrativo**

NV-028DZ-24-EBSERH-ASSISTENTE-ADM



Amostra grátis da apostila EBSERH – Assistente Administrativo. Para adquirir o material completo, acesse [www.novaconcursos.com.br](http://www.novaconcursos.com.br).

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ <b>COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS</b> .....	9
■ <b>TIPOLOGIA TEXTUAL E GÊNEROS TEXTUAIS</b> .....	11
■ <b>ORTOGRAFIA OFICIAL E ACENTUAÇÃO GRÁFICA</b> .....	20
■ <b>CLASSES DE PALAVRAS</b> .....	22
■ <b>USO DO SINAL INDICATIVO DE CRASE</b> .....	42
■ <b>SINTAXE DA ORAÇÃO E DO PERÍODO</b> .....	44
REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL.....	53
CONCORDÂNCIA NOMINAL E VERBAL.....	55
■ <b>PONTUAÇÃO</b> .....	60
■ <b>SIGNIFICAÇÃO DAS PALAVRAS</b> .....	63
LEGISLAÇÃO EBSEH.....	69
■ <b>LEI FEDERAL Nº 12.550, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2011</b> .....	69
■ <b>REGIMENTO INTERNO DA EBSEH</b> .....	72
■ <b>CÓDIGO DE ÉTICA E CONDUTA DA EBSEH – PRINCÍPIOS ÉTICOS E COMPROMISSOS DE CONDUTA</b> .....	73
■ <b>ESTATUTO SOCIAL DA EBSEH</b> .....	78
■ <b>REGULAMENTO DE PESSOAL DA EBSEH</b> .....	79
■ <b>NORMA OPERACIONAL DE CONTROLE DISCIPLINAR DA EBSEH</b> .....	85
NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DIREITO ADMINISTRATIVO .....	91
■ <b>NOÇÕES DE ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA</b> .....	91
CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO.....	92
CONCENTRAÇÃO E DESCONCENTRAÇÃO .....	96
ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA .....	99
AUTARQUIAS .....	102

FUNDAÇÕES.....	104
EMPRESAS PÚBLICAS E SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA.....	106
■ LEI DE LICITAÇÕES E CONTRATOS ADMINISTRATIVOS .....	112
LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021 E SUAS ALTERAÇÕES E ATUALIZAÇÕES.....	112
■ IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA.....	163
LEI Nº 8.429, DE 2 DE JUNHO DE 1992 E SUAS ALTERAÇÕES E ATUALIZAÇÕES.....	163
■ LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL.....	180
LEI COMPLEMENTAR Nº 101, DE 4 DE MAIO DE 2000 E SUAS ALTERAÇÕES E ATUALIZAÇÕES.....	180
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO FEDERAL .....	205
LEI Nº 9.784, DE 29 DE JANEIRO DE 1999 E SUAS ALTERAÇÕES E ATUALIZAÇÕES.....	205
■ NOÇÕES DE ORÇAMENTO PÚBLICO.....	215
PLANO PLURIANUAL (PPA) E LEI DE DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS (LDO) .....	215
LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL (LOA).....	215
■ CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO.....	218
DECRETO-LEI Nº 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943 E SUAS ALTERAÇÕES E ATUALIZAÇÕES .....	218
■ LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO .....	234
LEI Nº 12.527, DE 18 DE NOVEMBRO DE 2011 E SUAS ALTERAÇÕES E ATUALIZAÇÕES .....	234
■ LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS .....	253
LEI Nº 13.709, DE 14 DE AGOSTO DE 2018 E SUAS ALTERAÇÕES E ATUALIZAÇÕES .....	253
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	281
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO .....	281
PLANEJAMENTO .....	281
ORGANIZAÇÃO .....	281
DIREÇÃO .....	281
CONTROLE .....	281
ABORDAGENS CLÁSSICA, BUROCRÁTICA E SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO .....	282
■ EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL APÓS 1930: REFORMAS ADMINISTRATIVAS E A NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	285
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO .....	292

■ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	299
■ CULTURA ORGANIZACIONAL .....	304
■ GESTÃO DE PESSOAS.....	305
EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL .....	307
OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	308
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO, MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA, DESEMPENHO.....	309
■ GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL.....	311
PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DA QUALIDADE.....	312
CICLO PDCA .....	315
FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE .....	316
■ MODELO DE GESTÃO PÚBLICA.....	321
■ NOÇÕES DE GESTÃO DE PROCESSOS .....	325
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS.....	327
■ LEGISLAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	329
ADMINISTRAÇÃO DIRETA, INDIRETA E FUNDACIONAL.....	329
■ ATOS ADMINISTRATIVOS: REQUISITOS .....	334
■ CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS TRABALHISTAS (CLT).....	338
NOÇÕES DE DIREITO DO TRABALHO .....	338
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....	351
■ NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA E ARQUIVÍSTICA: PRINCÍPIOS, CONCEITOS E ■ LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA.....	355
■ GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	367
PROTOCOLOS: RECEBIMENTO, REGISTRO, DISTRIBUIÇÃO, TRAMITAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS .....	368
CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.....	370
ARQUIVAMENTO E ORDENAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO .....	371
TABELA DE TEMPORALIDADE DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO .....	372
ACONDICIONAMENTO E ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.....	375
PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO .....	375

■ NOÇÕES DE LICITAÇÃO PÚBLICA: FASES, MODALIDADES, DISPENSA E INEXIGIBILIDADE.....	377
SISTEMA DE REGISTRO DE PREÇOS .....	383
■ ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO: COMPORTAMENTO PROFISSIONAL, ATITUDES NO SERVIÇO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, PRIORIDADE EM SERVIÇO.....	385
■ NOÇÕES DE CONTRATO ADMINISTRATIVO, GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS, INCLUINDO A IN 5/2017 .....	386
■ NOÇÕES DE INFORMÁTICA .....	402
■ DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	417

# CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO: FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Iniciaremos o estudo da disciplina Administração Pública. Este assunto, tão importante para a sua aprovação, será demasiadamente útil no seu dia a dia como servidor público.

A disciplina de Administração Pública é a integração das principais teorias da ciência da administração (geral) com as exigências (particularidades) do poder público, especialmente o direito administrativo, assim permitindo uma visão macro da organização administrativa brasileira.

Ao longo deste material, conheceremos todas as formas pelas quais é possível organizar a Administração do Estado para alcançar seu objetivo principal, ou seja, a prestação de um serviço público de qualidade.

De início, trataremos do estudo da estrutura organizacional, enfatizando as características das organizações modernas (tipos de estruturas, natureza, finalidade e critérios de organização).

Em seguida, abordaremos a organização administrativa do Estado brasileiro e suas formas de centralização, descentralização, concentração e desconcentração; gestão de processos; gestão de contratos e o processo licitatório.

Por fim, unindo todos os conhecimentos estudados, veremos como se deu a evolução da Administração Pública através das diversas reformas administrativas e a convergência com as boas práticas da administração privada.

### CONCEITOS INICIAIS

Inicialmente, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da administração, os quais serão muito úteis no entendimento de toda a matéria.

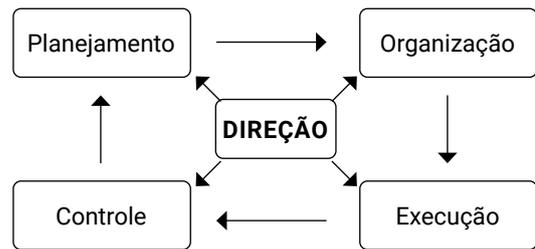
Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano, e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem atentarmos (refletirmos), tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Mas, afinal, qual é o conceito de administração que se deve levar para a prova?

Segundo Maximiano, “Administração significa um processo dinâmico de tomar as decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.”

Nesse sentido, o processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**, assim, podemos sintetizar a definição.

Administração é o processo de **planejar, organizar, dirigir, executar** e **controlar** o uso dos recursos e as competências, a fim de alcançar os objetivos organizacionais.



### PLANEJAMENTO

O processo de planejamento é o ponto inicial das funções administrativas e tem como objetivo administrar as relações atuais com o futuro. As decisões de planejamento procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que sejam colocadas em prática no futuro.

Podemos, assim, entender que o planejamento estabelece os objetivos, define as metas e decide os métodos de trabalho adequados para o alcance dos objetivos.

Exemplificando: é quando se toma a decisão de construir uma casa e, desse modo, elabora-se o planejamento financeiro, decide-se quando começar e qual a previsão de término, define-se a “planta” dos cômodos, pesquisa-se os materiais a serem utilizados etc.

### ORGANIZAÇÃO

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura na qual facilite a realização dos objetivos. É responsável, então, por distribuir os recursos e as tarefas, resultando, assim, na estrutura organizacional.

Exemplificando: definidos os parâmetros gerais no planejamento, chegou o momento de alocar os custos (gastos) através do orçamento, distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obra, pedreiros).

### DIREÇÃO

A direção é o processo de liderar as pessoas, através da comunicação e motivação, para possibilitar a realização das tarefas planejadas.

É considerado o processo mais complexo entre as funções administrativas, pois compreende diversas atividades da gestão de pessoas, tais como: coordenação, motivação, comunicação e orientação.

Exemplificando: a direção é o dia a dia da obra, liderando as equipes contratadas, comunicando as necessidades e motivando a execução.

### CONTROLE

O controle é a verificação da realização dos objetivos através do planejamento, organização, direção e a execução, comparando o que foi planejado com o que realmente foi executado, possibilitando a correção dos desvios.

Exemplificando: o controle é verificar se aquilo que foi planejado está sendo executado nos padrões esperados. Se caso alguma ação não estiver saindo da forma correta (esperada), é no controle que ocorrem as ações corretivas.

Na tabela a seguir, foram condensadas as principais atividades de cada uma das funções administrativas:

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	EXECUÇÃO	CONTROLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formular objetivos</li> <li>● Definir planos</li> <li>● Programar as atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dividir trabalho</li> <li>● Alocar recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Designar pessoas</li> <li>● Comunicar</li> <li>● Liderar</li> <li>● Motivar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar (executar) as atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Monitorar e avaliar desempenho</li> <li>● Ação corretiva</li> </ul>

**Atenção!** As funções administrativas são realizadas de forma contínua, cíclica e interativa.

Explicando o conceito: para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas na sua máxima excelência. Não adianta planejar bem e não ter alocados os recursos necessários, ou, ainda, faltar foco nas ações da equipe ou de controle nas ações — com isso, estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

## I ABORDAGENS CLÁSSICA, BUROCRÁTICA E SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

### Abordagem Clássica Da Administração

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!

### ● Escola da Administração Científica

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

Conforme apontado, 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.

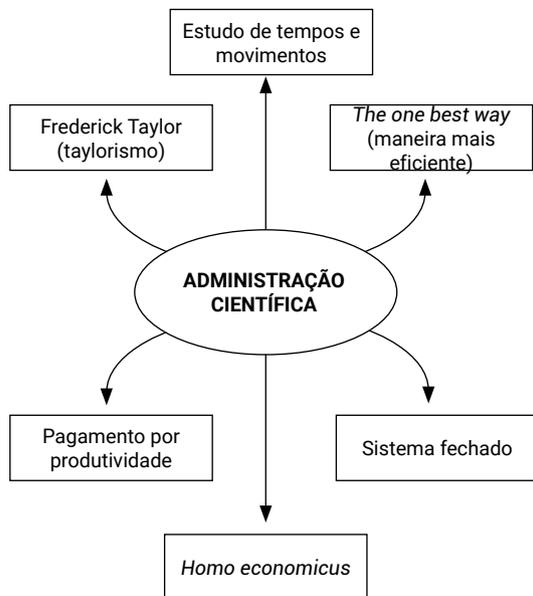
Outro ponto de destaque na filosofia taylorista foi a criação do sistema de pagamento por produtividade, ou seja, o operário era pago pela quantidade de peças produzidas. Assim, o rendimento do trabalhador aumentava conforme o seu esforço; conseqüentemente, a eficiência também aumentava expressivamente.

**Atenção!** 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 à 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 produtos 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.



Neste sentido, entende-se como processo administrativo o papel do administrador em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades por meio da seguinte sequência lógica de atividades:

- **Prever:** vislumbrar o futuro e elaborar o plano de médio e longo prazo;
- **Organizar:** definir a estrutura organizacional da empresa;
- **Comandar:** comandar e orientar as pessoas nas suas funções predefinidas;
- **Coordenar:** harmonizar todas as tarefas em busca da sinergia coletiva;
- **Controlar:** checar se as ações/tarefas estão saindo conforme o planejado.

Desta forma, uma vez organizados os processos, essas atividades devem ser responsabilidade de todos os funcionários nas suas devidas funções, facilitando, assim, o entendimento das ordens, sua coordenação e controle gerencial.

Fayol, em seus estudos, propõe 14 princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz (Maximiano, 2006, p. 35-36). São eles:

**I. Divisão do trabalho**, a designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.

**II. Autoridade e responsabilidade**, sendo a primeira o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer, e a segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.

**III. Disciplina**, o respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.

**IV. Unidade de comando**, de forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.

**V. Unidade de direção**, um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.

**VI. Subordinação** do interesse individual ao interesse geral.

**VII. Remuneração do pessoal**, de forma equitativa e com base tanto em fatores externos quanto internos.

**VIII. Centralização**, o equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.

**IX. Cadeia de comando** (linha de autoridade), ou hierarquia, a série de chefes desde o primeiro ao último escalão.

**X. Ordem**, um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.

**XI. Equidade**, o tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.

**XII. Estabilidade do pessoal**, a manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.

**XIII. Iniciativa**, que faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.

**XIV. Espírito de equipe**.

Porém, Fayol pecou ao não identificar a organização informal que existe em toda empresa, enfatizando somente a organização formal (hierarquia, linhas de comando). Outro ponto de crítica na sua teoria era uma exagerada centralização, tornando, assim, a organização engessada, sem nenhuma flexibilidade e, conseqüentemente, lenta.

Para facilitar o entendimento, apresentamos a seguir um resumo com os pontos mais importantes da teoria clássica:

- ênfase na estrutura;
- “de cima para baixo”;
- sistema fechado e *Homo economicus* (pontos em comum com o taylorismo);
- hierarquia e centralização;
- Henri Fayol.

#### **Abordagem Burocrática Da Administração**

De maneira subsequente, a **abordagem burocrática** da administração necessita de conhecimentos prévios para o entendimento, tais como de burocracia em si, que fogem do senso comum e tangem os conceitos arguidos pelo cientista político e economista Max Weber (1864–1920). Nesse sentido, Weber define a burocracia como sendo a estruturação formal da organização, de forma que haja a permissão de organizar

as atividades humanas para viabilizar a execução dos objetivos comuns a longo prazo. A colocação do autor, para tanto, foi fundamental para que outros estudiosos fora da área da administração interpretassem de uma melhor forma as organizações em sua totalidade.

Ademais, para Weber, a ideia de burocracia está intrinsecamente ligada ao conceito de autoridade que, segundo ele, pode ser dividida de três formas:

- **Autoridade tradicional**: possui raízes em tradições, costumes e práticas passadas de uma cultura. Dessa maneira, pode ser encontrada nas figuras dos patriarcas e anciões, principalmente das sociedades antigas, apesar de ainda hoje existirem. Nesse caso, a autoridade se reforça na legitimidade das tradições religiosas, crenças e costumes sociais, passando a afirmar, e até mesmo acreditar, que sua origem e manutenção é sagrada;
- **Autoridade carismática**: baseia-se nas características físicas e/ou de personalidade do líder em questão. Possui uma abordagem mais humanizada, onde os seguidores reverenciam seus feitos, sua história e qualidades pessoais. A autoridade carismática, para tanto, tem como desvantagens o fato de poder ser passageira, uma vez que se segura no reconhecimento por parte do grupo e por não deixar sucessores certos;
- **Autoridade racional-legal**: garante-se pelas regras e normas originadas de um regulamento que é, por sua vez, reconhecido e aceito pelo grupo. Nesse aspecto, deve-se seguir os comandos da pessoa que ocupa o cargo, independente de quem seja, posto que a autoridade está no cargo e não na pessoa que o exerce.

Diante do exposto, cabe a afirmação de que Weber acreditava que a autoridade racional-legal era a mais adequada para o ambiente corporativo, haja vista que não se trata de uma condição personalista como as outras duas formas. Assim, por meio desse modelo de autoridade surgiria, conforme conceituado pelo pensador, o tipo de organização a qual se nomeou como burocrática, de forma que esta apresentaria os seguintes princípios essenciais. Vejamos:

- divisão de funções e tarefas distribuídas de maneira racional, com a sustentação rigorosa nas regras e normas específicas, com o objetivo de permitir a execução das atividades necessárias para que houvesse o alcance dos objetivos da organização;
- hierarquia definida por regras explícitas, de maneira que os direitos e deveres inerentes aos cargos, bem como o exercício da autoridade (racional-legal) e seus limites sustentam-se legalmente;
- a contratação de funcionários é realizada baseando-se em regras previamente estabelecidas, buscando pela garantia da igualdade formal. Dessa forma, somente um indivíduo, que possua preparo técnico adequado, segundo requisitos preestipulados, poderia se juntar ao quadro funcional da empresa;
- equidade salarial para o desempenho de cargos e atividades equivalentes;
- os saltos de evolução na carreira são regulados por normas e critérios objetivos, de forma que não será levado em consideração o favoritismo e as relações pessoais;

- a pessoa e o cargo desempenhado devem estar bem separados entre si, de forma que as características pessoais não influenciem no exercício da função e vice-versa;
- as regras e normas da organização devem ser seguidas por todos, conforme o cargo e a função desempenhados.

Entretanto, há críticas construídas sobre o modelo burocrático, de modo que se questiona sobre o enfoque na previsibilidade e estabilidade, sem que haja a consideração das alterações do cenário externo, ou seja, não se observa o externo, a qualificação dos membros da organização, tecnologia e seus avanços. Nesse escopo, há uma postura altamente técnica e mecanicista, de forma que a preocupação é apenas com a estrutura e seu conjunto de cargos e funções, com o comportamento das pessoas sem ser meramente pontuado. Sendo assim, pode ser citado como vantagens do modelo a consistência e a eficiência, no entanto, como desvantagens, há o excesso de rigidez e a lentidão na execução dos processos.

### Abordagem Sistêmica Da Administração

Como vimos no estudo da abordagem clássica, as organizações eram sistemas fechados, ou seja, autossuficientes, sem a necessidade da interação com o ambiente externo. Desse modo, os estudos eram confinados aos aspectos internos da organização, sem nenhuma preocupação com o que poderia ocorrer fora dos “muros” da empresa. Era basicamente uma abordagem mecanicista, percebendo a organização como uma máquina.

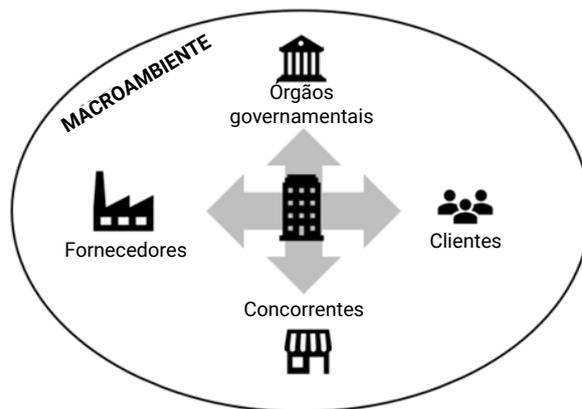
No final dos anos 1930, contrapondo a ideia de especialização, da simplicidade e da independência dos elementos expostos na abordagem mecanicista, surgiu outra forma de pensar, a qual acredita que as organizações são como sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo.

Um dos precursores desse novo modo de pensar foi o biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, o qual defendeu que tudo depende de tudo e que qualquer situação tem inúmeras causas e pode produzir inúmeros efeitos, dada a sua interação constante com o ambiente.

Nesse novo paradigma, a organização mantém uma dinâmica interação com o meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, órgãos governamentais, concorrentes. Deste modo, a organização influencia e é influenciada pelos atores externos.

Em síntese, as organizações como sistemas abertos são um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo que é maior do que a soma das partes, orientado para determinados objetivos. Desta forma, o administrador deve ter uma visão do todo, compreendendo as suas interações e interdependências.

Para facilitar o entendimento, no mapa mental a seguir demonstramos essa nova visão das organizações como sistemas abertos:



Nesse sentido, a essência de perceber as organizações como sistemas abertos é a ideia de elementos que interagem e formam conjuntos complexos, trocando continuamente energia (matéria-prima, serviços, informações) com o meio ambiente.

Inferimos no mapa mental apresentado dois pontos essenciais para a sua prova: o conceito do **todo sinérgico** (o todo é maior do que as somas das partes) e a permanente relação de interdependência com o ambiente (capacidade de influenciar o meio externo e ser por ele influenciado).

## EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL APÓS 1930: REFORMAS ADMINISTRATIVAS E A NOVA GESTÃO PÚBLICA

### EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL – PRINCIPAIS ABORDAGENS DO DECRETO-LEI Nº 200, DE 1967 (REFORMA DE 1967)

Neste tópico, estudaremos a evolução histórica da Administração Pública brasileira com as suas principais reformas administrativas. O marco inicial é a chegada da corte portuguesa no Brasil, e assim vamos perpassar todo o período, cronologicamente, até os dias atuais.

Dessa forma, o Brasil acompanhou os ciclos econômicos mundiais, com movimentos políticos, responsáveis pela transformação do Estado, iniciando com o sistema político monárquico e oligárquico (patrimonial), autoritário e burocrático, de Estado do bem-estar social, culminando em um Estado regulador.

### DA CHEGADA DA CORTE PORTUGUESA (1808) A 1930 – ESTADO OLIGÁRQUICO E PATRIMONIAL

O marco para a construção do Estado nacional e da Administração Pública brasileira ocorreu em 1808, com a chegada da corte portuguesa ao Brasil, na cidade do Rio de Janeiro. Assim, mais tarde, com a elevação do Brasil a parte integrante do Reino Unido de Portugal, foi necessário criar todo um aparato à afirmação da soberania e ao funcionamento do autogoverno. Foi nessa época, para compensar os súditos que fielmente o acompanharam, que o rei Dom João VI criou cargos e honrarias, e também importantes e