

Prefeitura Municipal de Itatiba do Estado de São Paulo

# ITATIBA-SP

**Auxiliar Administrativo**

# SUMÁRIO

LÍNGUA PORTUGUESA.....	9
■ LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE DIVERSOS TIPOS DE TEXTOS .....	9
LITERÁRIOS E NÃO LITERÁRIOS.....	11
■ SINÔNIMOS E ANTÔNIMOS.....	11
■ SENTIDO PRÓPRIO E FIGURADO DAS PALAVRAS .....	12
■ PONTUAÇÃO .....	12
■ CLASSES DE PALAVRAS: EMPREGO E SENTIDO QUE IMPRIMEM ÀS RELAÇÕES QUE ESTABELECEM.....	15
ARTIGO.....	15
NUMERAL.....	15
SUBSTANTIVO .....	16
ADJETIVO.....	18
ADVÉRPIO .....	20
PRONOME .....	22
Colocação Pronominal .....	25
VERBO .....	26
PREPOSIÇÃO .....	31
CONJUNÇÃO.....	34
■ REGÊNCIA VERBAL E NOMINAL.....	35
■ CONCORDÂNCIA VERBAL E NOMINAL .....	37
■ CRASE .....	41
MATEMÁTICA.....	51
■ RESOLUÇÃO DE SITUAÇÕES-PROBLEMA.....	51
ADIÇÃO, SUBTRAÇÃO, MULTIPLICAÇÃO, DIVISÃO, POTENCIAÇÃO OU RADICIAÇÃO COM NÚMEROS RACIONAIS, NAS SUAS REPRESENTAÇÕES FRACIONÁRIA OU DECIMAL.....	51
■ MÍNIMO MÚLTIPLO COMUM E MÁXIMO DIVISOR COMUM.....	53
■ RAZÃO E PROPORÇÃO .....	55

REGRA DE TRÊS SIMPLES .....	59
REGRA DE TRÊS COMPOSTA.....	60
PORCENTAGEM .....	63
■ EQUAÇÕES DO 1° OU 2° GRAU.....	65
SISTEMA DE EQUAÇÕES DO 1° GRAU.....	71
■ GRANDEZAS E MEDIDAS – QUANTIDADE, TEMPO, COMPRIMENTO, SUPERFÍCIE, CAPACIDADE E MASSA .....	72
■ RELAÇÃO ENTRE GRANDEZAS – TABELA OU GRÁFICO .....	75
■ TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO.....	80
MÉDIA ARITMÉTICA SIMPLES .....	80
■ NOÇÕES DE GEOMETRIA .....	80
ÂNGULOS .....	80
FORMA E ÁREA.....	82
PERÍMETRO .....	84
VOLUME .....	84
TEOREMA DE PITÁGORAS.....	92
TEOREMA DE TALES.....	93
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS.....	97
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO.....	97
ABORDAGENS CLÁSSICA .....	98
BUROCRÁTICA.....	100
SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO.....	101
■ PROCESSO ADMINISTRATIVO .....	103
FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO .....	103
ORGANIZAÇÃO.....	104
DIREÇÃO.....	104
CONTROLE .....	104
■ ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	111
■ CULTURA ORGANIZACIONAL.....	119

■ GESTÃO DE PESSOAS .....	128
OBJETIVOS, DESAFIOS E CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PESSOAS .....	128
■ COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	131
RELAÇÕES INDIVÍDUO/ORGANIZAÇÃO.....	131
LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO.....	132
■ GESTÃO DA QUALIDADE E MODELO DE EXCELÊNCIA GERENCIAL.....	133
CICLO PDCA .....	138
FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE .....	139
■ NOÇÕES DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	147
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO, ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS .....	149
■ LEGISLAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	155
ADMINISTRAÇÃO DIRETA, INDIRETA E FUNCIONAL .....	156
DIREITOS, DEVERES E RESPONSABILIDADES DOS SERVIDORES PÚBLICOS.....	168
■ ATOS ADMINISTRATIVOS.....	171
■ NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS.....	183
■ NOÇÕES DE ARQUIVOLOGIA .....	187
ARQUIVÍSTICA: CONCEITOS, PRINCÍPIOS E LEGISLAÇÃO ARQUIVÍSTICA .....	187
■ GESTÃO DE DOCUMENTOS.....	199
■ PROTOCOLOS.....	200
RECEBIMENTO.....	201
REGISTRO .....	202
AUTUAÇÃO.....	202
CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.....	202
DISTRIBUIÇÃO E EXPEDIÇÃO DE DOCUMENTOS .....	203
TRAMITAÇÃO.....	203
■ TABELA DE TEMPORALIDADE DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO .....	203
■ ACONDICIONAMENTO E ARMAZENAMENTO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.....	206
■ PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO.....	206
■ NOÇÕES DE LICITAÇÃO PÚBLICA.....	210

FASES .....	211
MODALIDADES.....	215
DISPENSA E INEXIGIBILIDADE .....	216
■ ÉTICA NO SERVIÇO PÚBLICO .....	217
COMPORTAMENTO PROFISSIONAL.....	219
ATITUDES NO SERVIÇO, ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO, PRIORIDADE EM SERVIÇO .....	219
■ NOÇÕES DE CONTRATO ADMINISTRATIVO .....	219
GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS.....	219

# CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

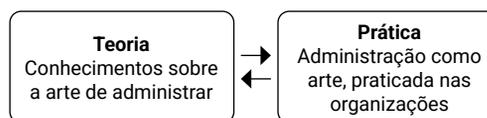
Toda organização necessita de pessoas para a sua sobrevivência e sucesso, ainda que em menor escala. Com o aumento da competitividade entre as organizações, a qualidade da administração realizada tem sido fator fundamental para o bom desempenho.

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 significados<sup>1</sup>. 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 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
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)

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

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:

<b>ADMINISTRAÇÃO</b>	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
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	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
<b>EMPRESA</b>	É um tipo de organização que busca o lucro, depende de variáveis externas (econômicas, sociais etc.), e busca satisfazer seus <i>stakeholders</i>
<b>STAKEHOLDERS</b>	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.
<b>ADMINISTRADORES DE TOPO OU DIRETORES</b>	Profissionais executivos que atuam no nível estratégico, sendo responsáveis por decisões de longo prazo e que afetam toda a organização
<b>GERENTES</b>	Profissionais executivos que atuam no nível tático ou intermediário da empresa. Suas decisões são focadas em um departamento ou unidade
<b>SUPERVISORES DE 1ª LINHA</b>	Profissionais executivos que atuam no nível operacional e são responsáveis por tarefas ou atividades específicas
<b>NÍVEL ESTRATÉGICO</b>	Nível mais elevado da hierarquia organizacional
<b>NÍVEL TÁTICO</b>	Nível intermediário da hierarquia organizacional
<b>NÍVEL OPERACIONAL</b>	Nível mais baixo da hierarquia organizacional

## I ABORDAGENS 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!

### 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.

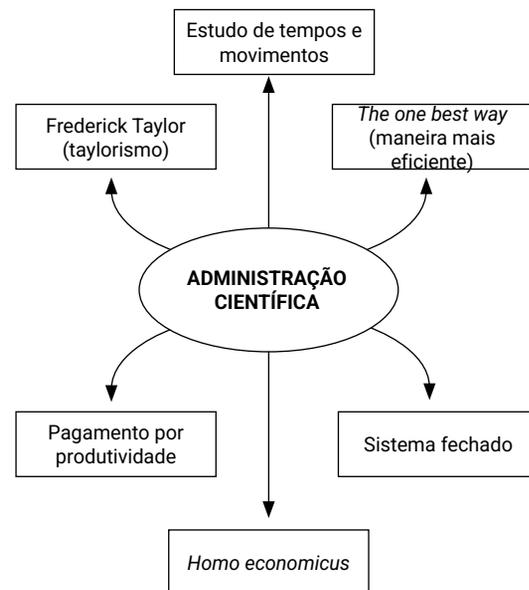
Outro ponto de destaque na filosofia taylorista foi a criação do sistema de pagamento por produtividade, ou seja, o operário era pago pela quantidade de peças produzidas. Assim, o rendimento do trabalhador aumentava conforme o seu esforço; conseqüentemente, a eficiência também aumentava expressivamente.

**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.

## I BUROCRÁTICA

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.

## I | 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.

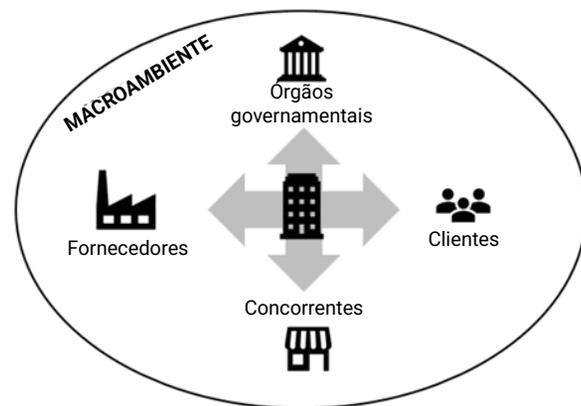
No final dos anos 1930, contrapondo a ideia de especialização, da simplicidade e da independência dos elementos expostos na abordagem mecanicista, surgiu outra forma de pensar, a qual acredita que as organizações são como sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo.

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.

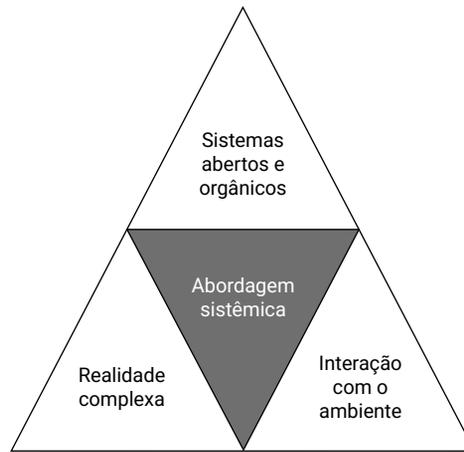
Em síntese, as organizações como sistemas abertos são um conjunto de partes em constante interação e interdependência, constituindo um todo que é maior do que a soma das partes, orientado para determinados objetivos. Desta forma, o administrador deve ter uma visão do todo, compreendendo as suas interações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



### Características das Organizações como Sistemas Abertos

Independentemente do tamanho ou tipo de organização, suas características como sistemas abertos são semelhantes e marcantes. Acompanhe.

#### Importante!

A maioria das questões deste assunto são tiradas das definições das características das organizações como sistemas abertos, portanto atenção redobrada à leitura!

- **Comportamento Probabilístico e Não Determinístico**

As organizações como sistemas abertos são afetadas pelas denominadas “variáveis externas”, que muitas vezes são desconhecidas e incontroláveis. Por esta razão, as consequências são probabilísticas; em outras palavras, seu comportamento não é totalmente previsível.

As organizações atuam em ambientes complexos e respondem a muitas variáveis que não são totalmente compreensíveis. Um excelente exemplo para comprovar essa característica é o surgimento da pandemia da covid-19, uma variável totalmente desconhecida e imprevisível, que alterou o rumo de muitas organizações.

- **As Organizações como Partes de uma Sociedade Maior e Constituídas de Partes Menores**

As organizações são subsistemas dentro de sistemas cuja interação produz uma totalidade que não pode ser compreendida pela simples análise das partes isoladamente.

Sintetizando: todos dependem de todos, interagindo e formando uma totalidade.

- **Interdependência das Partes**

As organizações são vistas como um sistema social cujas partes são interdependentes, mas inter-relacionadas. Desta maneira, a mudança de uma das partes provoca impacto sobre as outras.

- **Homeostase (“Estado Firme”)**

Homeostase é um conceito emprestado da biologia, significando o estado estável (equilíbrio) dos organismos. Assim, trazendo o conceito para a ciência da administração, inferimos que não importam as condições mutáveis do meio ambiente: as organizações mantêm um estado relativamente estável.

Dessa maneira, podemos entender como um mecanismo de autorregulação que possibilita que a organização perpassa por “tormentas” ocorridas no ambiente externo.

- **Morfogênese**

Consiste na capacidade da organização de modificar a si própria e a sua estrutura básica, comparando os resultados desejados com os resultados obtidos e, assim, permitindo a detecção dos erros e a correção dos defeitos.

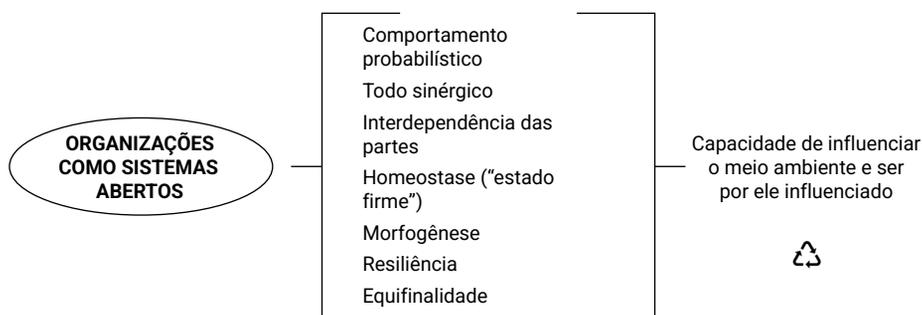
- **Resiliência**

A resiliência é a capacidade de superar os desafios (problemas) impostos pelo ambiente externo. Como sistemas abertos, as organizações enfrentam e superam as perturbações externas sem que desapareça seu potencial de autorregulação. As organizações com elevada resiliência são mais propícias a aproveitar os avanços da inovação.

- **Equifinalidade**

A equifinalidade contrapõe a ideia da abordagem clássica na qual os objetivos só poderiam ser alcançados por meio de um único caminho. Dessa forma, os objetivos podem ser alcançados de várias maneiras, dependendo da análise situacional do ambiente.

No fluxograma a seguir, sintetizamos as principais características e suas definições.



Por fim, a abordagem das organizações como sistemas abertos desmistifica a ótima solução administrativa, proposta pela abordagem mecanicista, e apoia a ideia de soluções alternativas satisfatórias, propondo diversos caminhos para a resolução de um problema, e não um único caminho.

No quadro a seguir, sintetizamos as principais diferenças entre a abordagem clássica e a abordagem sistêmica:

ABORDAGEM CLÁSSICA	ABORDAGEM SISTÊMICA
Sistema fechado	Sistema aberto
Reduccionismo: tudo é decomposto e segmentado em elementos simples, isolados e independentes	Expansionismo: todo fenômeno é parte de um sistema maior
Pensamento analítico: divisão do trabalho	Pensamento sintético: juntar as coisas, em vez de separá-las
Mecânico: relação simples de causa e efeito, de forma determinística e linear	Orgânico: relações de causa e efeito complexas
Único caminho ( <i>best way</i> )	Diferentes caminhos podem levar à solução

## PROCESSO ADMINISTRATIVO

Inicialmente, vamos conhecer alguns conceitos básicos da ciência da administração que serão muito úteis para o entendimento da matéria. Ouvimos a palavra administração com frequência em nosso cotidiano e, muitas vezes, realizamos ações pertencentes à administração sem atentar-nos a elas, tais como: planejar, organizar, liderar, executar e controlar.

Qual é, afinal, o conceito de Administração que devo levar para minha prova? Segundo Maximiano, “Administração significa um processo dinâmico de tomar as decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos”<sup>2</sup>.

Esse processo dinâmico diz respeito às famosas **funções administrativas**; assim, podemos sintetizar a definição da seguinte forma:

Administração é o processo que tem o intuito de desenvolver o **planejamento** e a **organização**, além de **dirigir**, **executar** e **controlar** o uso dos recursos e as competências a fim de alcançar os objetivos organizacionais.

### I FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO: 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 ou influenciar o futuro ou serem colocadas em prática no futuro.

2 MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

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 você toma a decisão de construir uma casa e, para isso, elabora o planejamento financeiro, decide quando começar e qual a previsão de término, define a “planta” dos cômodos, pesquisa os materiais a serem utilizados etc.

## I ORGANIZAÇÃO

A organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. É responsável 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 e distribuir as tarefas entre os contratados (eletricista, encanador, mestre de obra, pedreiros).

## I DIREÇÃO

Processo de liderar pessoas através da comunicação e motivação, o que possibilita 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.

### Execução

Consiste em realizar as atividades planejadas, por meio da aplicação da mão de obra. Executar uma tarefa é o dispêndio da energia física e intelectual dos colaboradores em prol dos objetivos planejados.

Exemplificando: a execução é a própria construção da casa — erguendo os muros, conectando os canos, “passando” a fiação elétrica etc.

## I CONTROLE

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

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

Na figura a seguir, condensamos as principais atividades de cada uma das funções administrativas:



### Importante!

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

Para alcançar os objetivos organizacionais, é necessário o desempenho de todas as funções administrativas na sua máxima excelência, pois não adianta planejar bem e não ter alocados os recursos necessários, ou ainda, ter falta de foco nas ações da equipe ou falta de controle nas ações; com isso, estaríamos como um “barco à deriva”, sem direção.

### Processo de Planejamento

- **Planejamento Estratégico:** visão, missão e análise SWOT;
- **Planejamento Tático:** elo entre o planejamento estratégico (abrangente/abstrato) e o planejamento operacional (planos específicos e detalhados), que envolve a tomada de decisão interna em uma parte (unidade) da organização, observando as diretrizes gerais do planejamento estratégico e decompondo esses objetivos em ações de médio prazo.

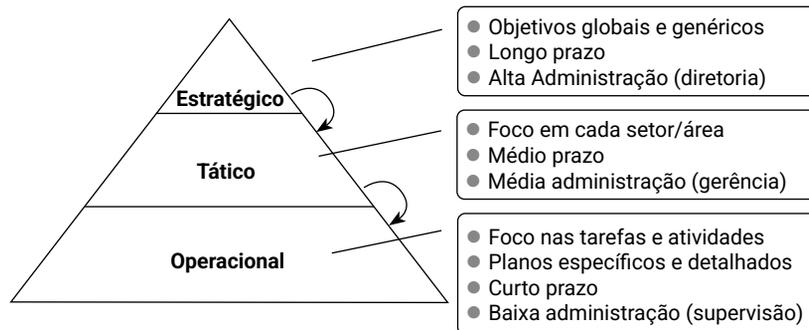
Dessa maneira, é no planejamento tático que se deve detalhar os objetivos de cada setor para que os objetivos propostos no planejamento estratégico se concretizem. Seu principal objetivo é reduzir a incerteza do planejamento estratégico, limitando as variáveis envolvidas através da definição de metas setoriais.

Os componentes do planejamento tático são denominados de planos funcionais (ou administrativos) e representam a “tradução” dos objetivos gerais para cada setor (área). São exemplos de planos funcionais (administrativos):

- planos de recursos humanos;
- planos de *marketing*;
- planos financeiros.

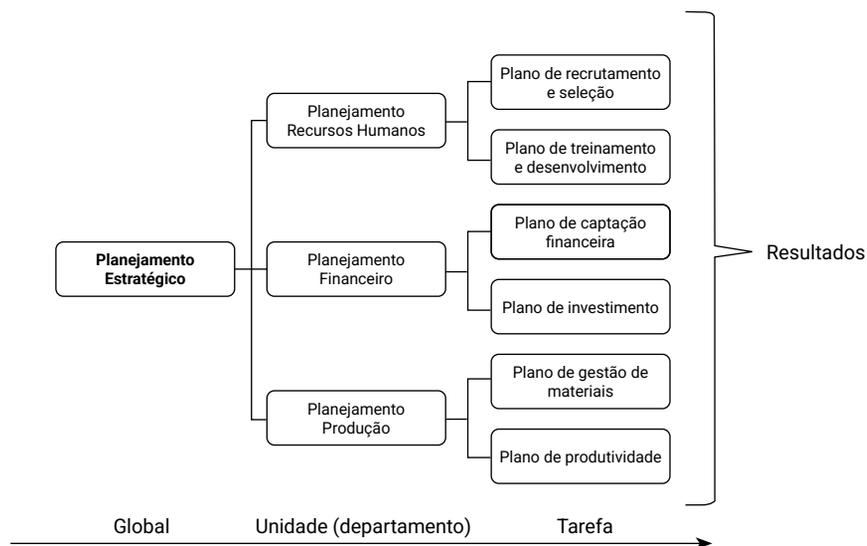
- **Planejamento Operacional:** o planejamento operacional é responsável pela definição de quais atividades devem ser executadas para o alcance dos objetivos traçados e quais recursos são necessários para esta execução. Assim, tem como foco o tempo presente e suas atividades, que devem ser executadas do modo mais eficiente no cotidiano da organização; ou seja, é de curto prazo e constantemente revisado. São exemplos de planos operacionais:

- procedimentos;
- atividades;
- regras e regulamentos.



Para sintetizar, podemos dizer que a alta cúpula define o planejamento estratégico, desdobrado no planejamento tático (planos setoriais), que se interliga com o planejamento operacional (específico e detalhado), orientando a regularidade, certeza e execução eficiente das atividades e tarefas.

Para facilitar o entendimento, observa-se, na figura a seguir, o desdobramento dos três níveis de planejamento:



### Análise Competitiva e Estratégias Genéricas

A estratégia de uma organização é definida por meio de sua missão, visão e de seus objetivos e geralmente reflete a escolha de como esses objetivos devem ser alcançados, trilhando o melhor caminho com a análise das forças ambientais (internas e externas).

A estratégia escolhida dependerá muito do apetite da organização: algumas empresas preferem enfrentar agressivamente os concorrentes, outras são mais cautelosas e evitam o confronto.

O diagnóstico da posição estratégica atual é o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico, e em regra, é obtido através da análise do ambiente interno (forças e fraquezas), do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e da situação estratégica naquele momento. Na figura a seguir, esquematizamos essas etapas da seleção de estratégias: