

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares –  
Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia

# EBSERH-UFU

Analista Administrativo – Administração

NB018-N9

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

## **OBRA**

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia

Analista Administrativo - Administração

EDITAL Nº 04 – EBSEH – ÁREA ADMINISTRATIVA, DE 04 DE NOVEMBRO DE 2019

## **AUTORES**

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco  
Raciocínio Lógico - Profº Bruno Chieregatti e João de Sá Brasil  
Legislação Aplicada à EBSEH - Profª Marcela Almendros e Bruna Pinotti  
Legislação Aplicada ao SUS - Profª Marcela Almendros  
Noções de Informática - Profº Ovidio Lopes da Cruz Netto  
Conhecimentos Específicos - Profª Silvana Guimarães e Profº Fernando Zantedeschi

## **PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO**

Elaine Cristina  
Leandro Filho  
Christine Liber

## **DIAGRAMAÇÃO**

Thais Regis  
Renato Vilela

## **CAPA**

Joel Ferreira dos Santos



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

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

# APRESENTAÇÃO

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

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

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

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

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

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%\*.

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

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

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

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

Obrigado e bons estudos!

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

## CURSO ONLINE



### PASSO 1

Acesse:

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



### PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

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

\*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

Ex: JN001-19



### PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.

# SUMÁRIO

## LÍNGUA PORTUGUESA

Leitura e interpretação de diversos tipos de textos (literários e não literários).....	01
Sinônimos e antônimos.....	10
Sentido próprio e figurado das palavras.....	10
Pontuação.....	13
Classes de palavras: substantivo, adjetivo, numeral, artigo, pronome, verbo, advérbio, preposição e conjunção: emprego e sentido que imprimem às relações que estabelecem.....	17
Concordância verbal e nominal.....	55
Regência verbal e nominal.....	62
Colocação pronominal.....	68
Crase.....	68

## RACIOCÍNIO LÓGICO

Estruturas lógicas, lógicas de argumentação, diagramas lógicos, sequências.....	01
---	----

## LEGISLAÇÃO APLICADA À EBSEERH

Lei Federal nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011.....	01
Estatuto da EBSEERH.....	04
Código de Ética e Conduta da Ebserh - Princípios Éticos e Compromissos de Conduta - 1ª edição – 2017.....	09

## LEGISLAÇÃO APLICADA AO SUS

Evolução histórica da organização do sistema de saúde no Brasil e a construção do Sistema Único de Saúde (SUS) – princípios, diretrizes e arcabouço legal.....	01
Controle social no SUS.....	04
Resolução nº 453/2012 do Conselho Nacional da Saúde.....	09
Constituição Federal de 1988, artigos de 194 a 200.....	16
Lei Orgânica da Saúde - Lei nº 8.080/1990, Lei nº 8.142/1990 e Decreto Presidencial nº 7.508, de 28 de junho de 2011...	22
Determinantes sociais da saúde.....	28
Sistemas de informação em saúde.....	30

## NOÇÕES DE INFORMÁTICA

MS-Windows 7: conceito de pastas, diretórios, arquivos e atalhos, área de trabalho, área de transferência, manipulação de arquivos e pastas, uso dos menus, programas e aplicativos, interação com o conjunto de aplicativos MS-Office 2010.....	01
MS-Word 2010: estrutura básica dos documentos, edição e formatação de textos, cabeçalhos, parágrafos, fontes, colunas, marcadores simbólicos e numéricos, tabelas, impressão, controle de quebras e numeração de páginas, legendas, índices, inserção de objetos, campos predefinidos, caixas de texto.....	09

# SUMÁRIO

MS-Excel 2010: estrutura básica das planilhas, conceitos de células, linhas, colunas, pastas e gráficos, elaboração de tabelas e gráficos, uso de fórmulas, funções e macros, impressão, inserção de objetos, campos predefinidos, controle de quebras e numeração de páginas, obtenção de dados externos, classificação de dados.....	18
MSPowerPoint 2010: estrutura básica das apresentações, conceitos de slides, anotações, régua, guias, cabeçalhos e rodapés, noções de edição e formatação de apresentações, inserção de objetos, numeração de páginas, botões de ação, animação e transição entre slides.....	28
Correio Eletrônico: uso de correio eletrônico, preparo e envio de mensagens, anexação de arquivos.....	35
Internet: Navegação Internet, conceitos de URL, links, sites, busca e impressão de páginas.....	35

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Administração Geral: Evolução da administração. Principais abordagens da administração (clássica até contingencial). Evolução da administração pública no Brasil (após 1930); reformas administrativas; a nova gestão pública.....	01
Processo administrativo. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle.....	16
Processo de planejamento. Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT. Análise competitiva e estratégias genéricas. Redes e alianças. Planejamento tático. Planejamento operacional. Administração por objetivos. Balanced scorecard.....	17
Processo decisório.....	34
Organização. Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal.....	41
Cultura organizacional. Direção. Motivação e liderança. Comunicação. Descentralização e delegações.....	58
Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens. Sistema de medição de desempenho organizacional....	87
Gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.....	104
Recrutamento e seleção de pessoas. Objetivos e características. Principais tipos, características, vantagens e desvantagens. Principais técnicas de seleção de pessoas: características, vantagens e desvantagens. Análise e descrição de cargos. Capacitação de pessoas.....	111
Gestão de desempenho.....	120
Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade. Modelo da fundação nacional da qualidade.....	120
Gestão de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos. Principais características dos modelos de gestão de projetos. Projetos e suas etapas.....	145
Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. Processos e certificação ISO 9000:2000. Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos.....	150
Legislação administrativa. Administração direta, indireta e fundacional. Atos administrativos. Requisição.....	156
Orçamento público. Princípios orçamentários. Diretrizes orçamentárias. Processo orçamentário. Métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público; normas legais aplicáveis. SIOF e SIAFI.....	177
Receita pública: categorias, fontes, estágios; dívida ativa.....	195
Despesa pública: categorias, estágios. Suprimento de fundos. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores.....	198
A conta única do Tesouro.....	205
Licitação pública. Modalidades, dispensa e inexigibilidade. Pregão. Contratos e compras. Convênios e termos similares.....	209
Ética no serviço público.....	219
Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994).....	223

# SUMÁRIO

Comportamento profissional; atitudes no serviço; organização do trabalho; prioridade em serviço.....	234
Administração Financeira e Orçamentária e Orçamento Público: O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas. Formas e dimensões da intervenção da administração na economia. Funções do orçamento público.....	235
Orçamento público. Conceito Técnicas orçamentárias. Princípios orçamentários. Ciclo orçamentário. Processo orçamentário.....	241
O orçamento público no Brasil. Sistema de planejamento e de orçamento federal. Plano plurianual. Diretrizes orçamentárias. Orçamento anual. Outros planos e programas. Sistema e processo de orçamentação. Classificações orçamentárias. Estrutura programática. Créditos ordinários e adicionais.....	241
Programação e execução orçamentária e financeira. Descentralização orçamentária e financeira. Acompanhamento da execução. Sistemas de informações. Alterações orçamentárias.....	241
Receita pública. Conceito e classificações. Estágios. Fontes. Dívida ativa.....	247
Despesa pública. Conceito e classificações. Estágios. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores. Dívida fluante e fundada. Suprimento de fundos.....	247
Lei de Responsabilidade Fiscal. Conceitos e objetivos. Planejamento. Receita Pública. Despesa Pública. Dívida e endividamento. Transparência, controle e fiscalização;.....	247

# ÍNDICE

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – ANALISTA ADMINISTRATIVO – ADMINISTRAÇÃO

Administração Geral: Evolução da administração. Principais abordagens da administração (clássica até contingencial). Evolução da administração pública no Brasil (após 1930); reformas administrativas; a nova gestão pública.....	01
Processo administrativo. Funções de administração: planejamento, organização, direção e controle.....	16
Processo de planejamento. Planejamento estratégico: visão, missão e análise SWOT. Análise competitiva e estratégias genéricas. Redes e alianças. Planejamento tático. Planejamento operacional. Administração por objetivos. Balanced scorecard.....	17
Processo decisório.....	34
Organização. Estrutura organizacional. Tipos de departamentalização: características, vantagens e desvantagens de cada tipo. Organização informal.....	41
Cultura organizacional. Direção. Motivação e liderança. Comunicação. Descentralização e delegações.....	58
Controle. Características. Tipos, vantagens e desvantagens. Sistema de medição de desempenho organizacional.....	87
Gestão de pessoas. Equilíbrio organizacional. Objetivos, desafios e características da gestão de pessoas.....	104
Recrutamento e seleção de pessoas. Objetivos e características. Principais tipos, características, vantagens e desvantagens. Principais técnicas de seleção de pessoas: características, vantagens e desvantagens. Análise e descrição de cargos. Capacitação de pessoas.....	111
Gestão de desempenho.....	120
Gestão da qualidade e modelo de excelência gerencial. Principais teóricos e suas contribuições para a gestão da qualidade. Ferramentas de gestão da qualidade. Modelo da fundação nacional da qualidade.....	120
Gestão de projetos. Elaboração, análise e avaliação de projetos. Principais características dos modelos de gestão de projetos. Projetos e suas etapas.....	145
Gestão de processos. Conceitos da abordagem por processos. Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. Processos e certificação ISO 9000:2000. Noções de estatística aplicada ao controle e à melhoria de processos.	150
Legislação administrativa. Administração direta, indireta e fundacional. Atos administrativos. Requisição.....	156
Orçamento público. Princípios orçamentários. Diretrizes orçamentárias. Processo orçamentário. Métodos, técnicas e instrumentos do orçamento público; normas legais aplicáveis. SIOF e SIAFI.....	177
Receita pública: categorias, fontes, estágios; dívida ativa.....	195
Despesa pública: categorias, estágios. Suprimento de fundos. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores.....	198
A conta única do Tesouro.....	205
Licitação pública. Modalidades, dispensa e inexigibilidade. Pregão. Contratos e compras. Convênios e termos similares.	209
Ética no serviço público.....	219
Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994).....	223
Comportamento profissional; atitudes no serviço; organização do trabalho; prioridade em serviço.....	234
Administração Financeira e Orçamentária e Orçamento Público: O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas. Formas e dimensões da intervenção da administração na economia. Funções do orçamento público.....	235
Orçamento público. Conceito Técnicas orçamentárias. Princípios orçamentários. Ciclo orçamentário. Processo orçamentário.....	241
O orçamento público no Brasil. Sistema de planejamento e de orçamento federal. Plano plurianual. Diretrizes orçamentárias. Orçamento anual. Outros planos e programas. Sistema e processo de orçamentação. Classificações orçamentárias. Estrutura programática. Créditos ordinários e adicionais.....	241

# ÍNDICE

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS – ANALISTA ADMINISTRATIVO – ADMINISTRAÇÃO

Programação e execução orçamentária e financeira. Descentralização orçamentária e financeira. Acompanhamento da execução. Sistemas de informações. Alterações orçamentárias.....	241
Receita pública. Conceito e classificações. Estágios. Fontes. Dívida ativa.....	247
Despesa pública. Conceito e classificações. Estágios. Restos a pagar. Despesas de exercícios anteriores. Dívida flutuante e fundada. Suprimento de fundos.....	247
Lei de Responsabilidade Fiscal. Conceitos e objetivos. Planejamento. Receita Pública. Despesa Pública. Dívida e endividamento. Transparência, controle e fiscalização;.....	247

**ADMINISTRAÇÃO GERAL: EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO. PRINCIPAIS ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO (CLÁSSICA ATÉ CONTINGENCIAL). EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL (APÓS 1930); REFORMAS ADMINISTRATIVAS; A NOVA GESTÃO PÚBLICA.**

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

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

Segundo Jonh W. Riegel,

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Montana e Charnov

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

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

## ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO

**Abordagens clássica, burocrática e sistêmica da administração.**

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

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

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

### As teorias administrativas

As principais teorias ou abordagens sobre administração estão classificadas de acordo com as variáveis privilegiadas, sendo essas, na ordem, “ênfase em tarefas”,

"ênfase em estruturas", "ênfase nas pessoas", "ênfase no ambiente", "ênfase na tecnologia", sendo que, cada uma delas tem seu pano de fundo com seus contextos históricos, enfatizando os problemas frequentes e destacáveis à época de sua fundamentação, além de, ao focar um aspecto, omitia ou relegava os demais a um plano secundário.

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

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

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

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

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

A abordagem clássica da administração se divide em:

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

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

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

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

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

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

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

#### - Administração Científica - Pressupostos de Frederick Taylor

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

#### Princípios da Administração Científica

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

#### Princípios de Taylor

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

- Princípio do controle;
- Princípio da exceção.

#### - Teoria Clássica – Pressupostos de Henry Fayol

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

#### Funções da Administração Clássica - processo organizacional

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

#### Princípios Gerais da Administração Clássica

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

#### Comparativo entre Administração Científica e Escola Clássica

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

#### ABORDAGEM BUROCRÁTICA

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

Weber distingue três tipos de sociedade e autoridades legítimas:

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

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

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

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

#### Principais características:

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

#### Vantagens Principais:

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

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

#### Desvantagens

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

## ABORDAGEM SISTÊMICA

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

### Características:

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

### Evolução e Reformas

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

Podemos dividir essa estruturação em sete etapas, quais sejam:

### 1) 1930 a 1945 – Burocratização da Era Vargas:

Nessa primeira etapa, em decorrência do Estado patrimonial, da falta de qualificação técnica dos servidores, da crise econômica mundial e da difusão da teoria keynesiana, que pregava a intervenção do Estado na Economia, o governo autoritário de Vargas resolve modernizar a máquina administrativa brasileira através dos paradigmas burocráticos difundidos por Max Weber. O auge dessas mudanças ocorre em 1936 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha como atribuição modernizar a máquina administrativa utilizando como instrumentos a afirmação dos princípios do mérito, a centralização, a separação entre público e privado, a hierarquia, a impessoalidade, a rigidez e universalidade das regras e a especialização e qualificação dos servidores.

### 2) 1956 a 1960 – A administração paralela de JK:

A administração paralela foi um artifício utilizado pelo governo JK para atingir o seu Plano de Metas e seguir seu projeto desenvolvimentista. Surgiu com a criação de estruturas alheias à Administração Direta.

### 3) 1967 – A reforma militar:

Durante a ditadura militar, a administração pública passa por novas transformações, tais como: A ampliação da função econômica do Estado com a criação de várias empresas estatais, a facilidade de implantação de políticas – em decorrência da natureza autoritária do regime, e o aprofundamento da divisão da administração pública, mais especificamente através do Decreto-Lei 200/67, que distinguiu claramente a Administração Direta (exercida por órgãos diretamente subordinados aos ministérios) da indireta (formada por autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista). Essa reforma trouxe modernização, padronização e normatização nas áreas de pessoal, compras e execução orçamentária, estabelecendo ainda, cinco princípios estruturais da administração pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle.

### 4) 1988 – A administração pública na nova Constituição:

A nova Constituição da República Federativa do Brasil voltou a fortalecer a Administração Direta instituindo regras iguais as que deveriam ser seguidas pela administração pública indireta, principalmente em relação à obrigatoriedade de concursos públicos para investidura na carreira e aos procedimentos de compras públicas.

### 5) 1990 – O governo Collor e o desmonte da máquina pública :

Essa etapa da administração pública brasileira é marcada pelo retrocesso da máquina administrativa, o governo promoveu a extinção de milhares de cargos de confiança, a reestruturação e a extinção de vários órgãos, a demissão de outras dezenas de milhares de servidores sem estabilida-