



ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO MATO GROSSO DO SUL

# CADERNO MAPEADO



ASSEMBLEIA  
LEGISLATIVA  
MATO GROSSO DO SUL  
ESTADO DO PANTANAL

# Seja muito bem-vindo!

Olá, futuro aprovado no concurso da **Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul – ALEMS!**

Você acaba de baixar a **amostra** do **Caderno Mapeado** para o concurso da **Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul**.

O Caderno Mapeado é um material que compila os principais tópicos do edital, focando em exemplificar a teoria por meio de tabelas, esquemas, resumos e macetes das disciplinas da **Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul**. Com ele, você é capaz de compreender os principais tópicos e fundamentos de um determinado assunto de maneira facilitada e organizada.



Saiba que você deu um passo rumo à sua aprovação. Estamos entusiasmados por fazer parte dessa jornada de conquistas!

No material completo você terá acesso às seguintes disciplinas do cargo de **Técnico Legislativo - Área Administrativa**:

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

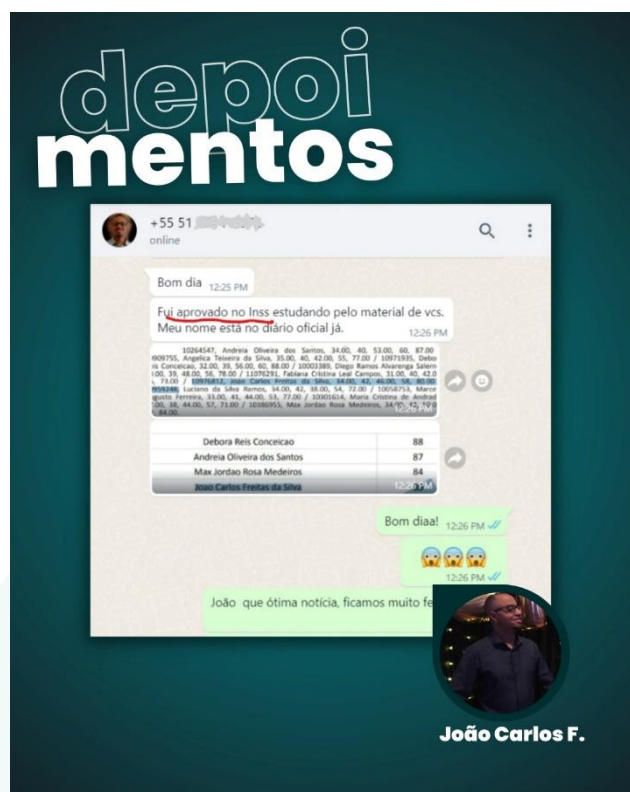
DISCIPLINAS
Língua Portuguesa
Matemática e Raciocínio lógico
Legislação Institucional
Direito Constitucional
Direito Administrativo
Noções de Administração Pública

o material completo você terá acesso às seguintes disciplinas do cargo de **Analista Legislativo - Área Administrativa**:

DISCIPLINAS
Língua Portuguesa
Matemática e Raciocínio lógico
Legislação Institucional
Noções de Direito Constitucional
Noções de Direito Administrativo
Administração Pública
Gestão de Pessoas

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Mas antes veja só o depoimento de um dos nossos alunos que foi aprovado recentemente no tão disputado concurso do INSS:



Caso tenha qualquer dúvida, você pode entrar em contato conosco enviando seus questionamentos para o suporte: [suporte@cadernomapeado.com.br](mailto:suporte@cadernomapeado.com.br) e [WhatsApp](#).

[Clique aqui para ter acesso ao material completo.](#)

**Bons Estudos!**

**Rumo à aprovação!!**

## EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

### 1) Introdução

Iniciaremos os estudos com os temas introdutórios sobre a matéria de 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.

### 2) Principais Abordagens da Administração

A Administração é uma disciplina que evoluiu ao longo do tempo, e diferentes abordagens foram desenvolvidas para **compreender** e **gerenciar** organizações de maneiras variadas. As principais abordagens da administração, desde as clássicas até as contingenciais:

#### 2.1) Abordagem Clássica

A Abordagem Clássica da Administração tem suas raízes nas **consequências** geradas pela Revolução Industrial, especialmente relacionadas ao rápido e desordenado crescimento das empresas. Isso demandou a substituição de abordagens empíricas e improvisadas por métodos mais científicos. Esta teoria é notável por sua rigidez, inflexibilidade e caráter conservador, pois foi concebida em um período marcado pela **estabilidade** e **permanência**.

No final do século XIX e início do século XX, dois indivíduos se destacaram como pioneiros nos primeiros estudos relacionados à Administração Clássica:

##### 2.1.1) Frederick Winslow Taylor

**Frederick Winslow Taylor** conhecido por introduzir os princípios da **Escola da Administração Científica**. Sua principal preocupação estava em aprimorar a eficiência organizacional através da racionalização do trabalho operário. Enfatiza a eficiência operacional através do estudo e otimização dos processos de trabalho.

A principal preocupação residia em elevar a produtividade da empresa por meio do aumento da **eficiência no nível operacional**, ou seja, no nível dos trabalhadores. Portanto, havia uma ênfase na análise e na **subdivisão das tarefas dos operários**, uma vez que as funções dos cargos e os indivíduos que os ocupavam formavam a unidade fundamental da organização.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

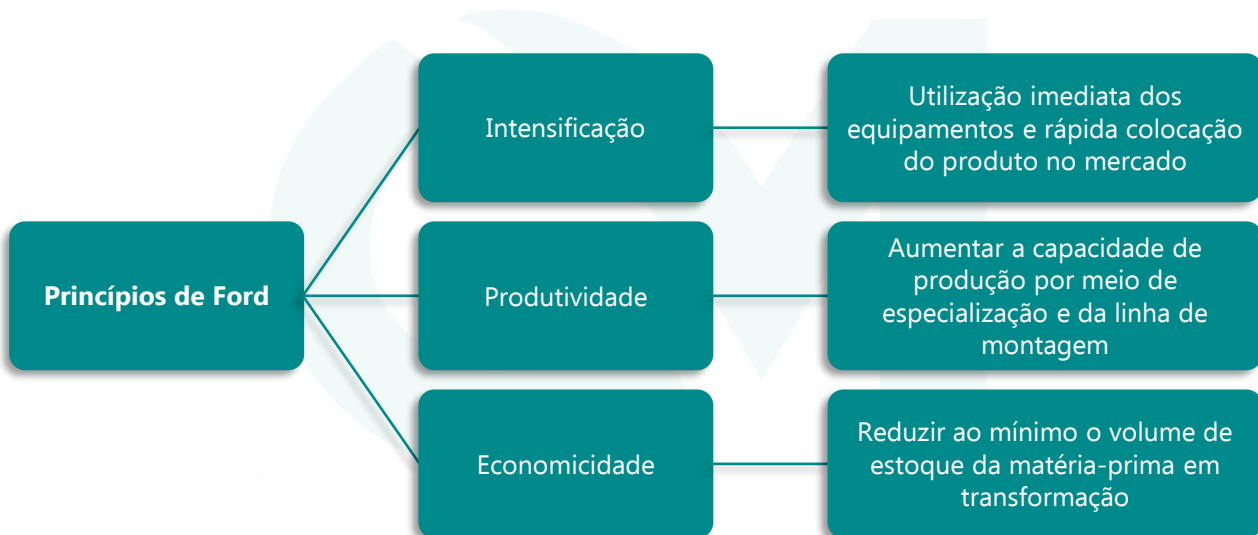
Esta abordagem seguia uma direção de baixo para cima, partindo dos operários em direção aos supervisores e gerentes, bem como das partes individuais (os trabalhadores e seus cargos) em direção ao todo (a organização empresarial).

Havia uma ênfase predominante no estudo dos métodos de trabalho, nos movimentos necessários para executar uma tarefa e no tempo padrão estabelecido para sua realização.

Essa abordagem analítica e minuciosa permitia a especialização dos operários e a reorganização de movimentos, operações, tarefas e cargos, culminando no conceito de **Organização Racional do Trabalho** (ORT). Foi, acima de tudo, uma corrente de pensamento desenvolvida por engenheiros que buscavam estabelecer uma engenharia industrial sob uma abordagem pragmática.

### **Importante!**

**Henry Ford** contribuiu muito para a Administração Científica com a criação das linhas de montagem para a realizar a produção em massa nas indústrias.



### 2.1.2) Jules Henri Fayol Barros Zacanti

**Jules Henri Fayol Barros Zacanti** desenvolveu a **Teoria Clássica da Administração**. Esta teoria se concentrava em aumentar a eficiência das empresas por meio da organização adequada e da aplicação de princípios gerais da Administração fundamentados em bases científicas. Propõe os princípios gerais de gestão, como planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

A preocupação central estava em aprimorar a eficiência da empresa por meio da configuração e **organização dos componentes da estrutura da organização**, como departamentos, e suas inter-relações. Daí a ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento) da organização.

Era uma abordagem contrária à da Administração Científica, que operava de cima para baixo, da direção para a execução, e do todo (a organização) para suas partes componentes (departamentos).

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Por outro lado, a ênfase na síntese e na visão global possibilitava uma **melhor subdivisão da empresa** sob a **centralização** de um líder principal. Foi uma corrente teórica que valorizava a perspectiva holística da administração.

Fayol dividiu as funções administrativa em 5 funções, chamadas de POC3:

Funções Administrativas de Fayol	
<b>Técnicas</b>	Produção de bens e serviços da organização
<b>Comerciais</b>	Compra, venda e trocas
<b>Financeiras</b>	Gerência de capitais da empresa
<b>Segurança</b>	Proteção e preservação de bens e pessoas da empresa
<b>Contábeis</b>	Inventários, registros, balanços e custos
<b>Administrativas</b>	Integração de todas as funções – POC3: - Previsão / Planejar - Organização - Comando - Coordenação - Controle

### Resumo:



**Tome nota!**

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Para te ajudar a lembrar:

Administração Científica – Taylor - Tarefas

## 2.2) Abordagem Humanista

A **Teoria das Relações Humanas**, também conhecida como abordagem humanista, veio em oposição a abordagem clássica. Nessa abordagem redirecionou a visão do homem que deixou de ser homem econômico e passou a ser homem social, no qual é importante a consideração do **comportamento social** e **aspectos pessoais** dos membros da organização.

Com o desenvolvimento da psicologia do trabalho, com a finalidade de aumento da produtividade, treinamento e métodos de aprendizagem dos trabalhadores, surgiu a necessidade de estudar as personalidades dos trabalhadores e gerentes para otimizar a motivação, comunicação, liderança nas relações interpessoais dentro da organização.

Em 1924, o Professor **Elton Mayo** realizou um experimento na fábrica *Western Electric Company*, na qual ficou mundialmente conhecida como **Experiência de Hawthorne**, com o objetivo de analisar a correlação entre a iluminação do local de trabalho e a eficiência das operárias durante a jornada de trabalho em uma fábrica têxtil.

Este experimento **concluiu** que o nível de produtividade dos operários é determinado pela capacidade social do empregador, do comportamento do indivíduo em uma determinada equipe, na qual, verificou-se que há **alta produtividade dos funcionários quando estão inseridos em uma atmosfera sadia**.

Desta forma, a abordagem humanista dá ênfase às pessoas que participam nas organizações e não mais na tarefa ou estrutura organizacional. A motivação econômica é tida como secundária, prezando pelo bem estar profissional.

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
-Trata a organização como máquina.	-Trata a organização como grupo de pessoas.
-Enfatiza as tarefas ou a tecnologia.	-Enfatiza as pessoas.
-Inspirada em sistemas de engenharia.	-Inspirada em sistemas de psicologia.
-Autoridade centralizada.	-Declaração de autoridade.
-Linhas claras de autoridade.	-Autonomia do empregado.
-Especialização em competência técnica.	-Confiança e abertura.
-Acentuada divisão do trabalho.	-Ênfase nas relações entre as pessoas.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

-Confiança nas regras e regulamentos.

-Confiança nas pessoas.

-Clara separação entre linha e staff.

-Dinâmica grupal e interpessoal.

### 2.3) Abordagem Neoclássica

Esta abordagem preconizada pelo estudioso **Peter Ferdinand Drucker** caracteriza pela ênfase nos aspectos práticos da administração e resultados concretos. Os adeptos desta abordagem criaram normas de comportamento administrativo e desenvolver **soluções administrativas práticas**.

A administração reside em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo em comum.



### 2.4) Abordagem Burocrática

A abordagem burocrática adveio do sociólogo **Max Webber** que define **burocracia** como a estruturação formal da organização, permitindo organizar as atividades humanas para a realização de objetivos comuns no longo prazo. Com essa definição Webber determina que a burocracia está **intrinsecamente ligada** na autoridade.

Esta abordagem é baseada na **formalidade**, **impessoalidade** e **profissionalismo**, no qual o homem desempenha diferentes funções nas organizações. Além disso, o **foco principal** é o desenvolvimento de processos de diminuem o custo de produção.

Existem três formas de autoridade:

Formas de autoridade	
Autoridade Tradicional	<p>Este tipo de autoridade é embasado nos <b>costumes</b> e <b>práticas culturais</b>, principalmente na figura de anciãos e patriarcas.</p> <p>🔍 Ex.: Imperador Dom Pedro II e Rainha Elizabeth II.</p>
Autoridade Carismática	<p>Já este tipo de autoridade é advinda através de <b>devoção afetiva</b> ou <b>veneração</b>; o carisma poderá ser considerado como uma qualidade incomum da autoridade que exerce algum tipo de liderança.</p> <p>🔍 Ex.: Lampião – chefe dos cangaceiros e Martinho Lutero – Reforma Protestante.</p>
Autoridade Racional-Legal	<p>Por fim, essa autoridade é tida como a mais pura forma de burocracia, no qual a autoridade é aceita pela maioria dos dominados. A legitimação da dominação é <b>fundamentada pela lei</b>, estatuto, contratos, com modificações mediante regras formais.</p> <p>A autoridade está no <b>cargo</b> e não na pessoa que a exerce.</p> <p>🔍 Ex.: Barack Obama – ex-presidente dos EUA e Tancredo Neves – ex-presidente do Brasil após a Ditadura Militar.</p>

Esta abordagem possui ênfase na previsibilidade e estabilidade, no qual se preocupa com a estrutura e conjunto de cargos e funções. Importante determinar que o **comportamento pessoal** das pessoas não é levado em consideração.

Todavia, apesar da ideia de eficiência por excelência de Max Weber, assim como nenhum modelo é perfeito, surgiram as **disfunções burocráticas** que são pontos negativos ou deficiências desta abordagem.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



## 2.5) Abordagem Estruturalista

A abordagem estruturalista na administração é uma das principais escolas de pensamento que surgiram no campo da administração no século XX. Ela se desenvolveu a partir da década de 1950 e teve influência significativa na teoria administrativa. A abordagem estruturalista busca entender as organizações a partir de uma **perspectiva sistêmica**, enfatizando a importância das estruturas organizacionais e das relações entre os elementos dentro de uma organização.



**Tome nota!**

A Teoria Estruturalista fundamentou-se na concepção do "indivíduo organizacional". Nesse contexto, o ser humano é percebido como alguém **inerentemente** inserido em múltiplas organizações, cujas interações se entrelaçam para a consecução de metas individuais e coletivas.

**Características Principais da Abordagem Estruturalista**

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Ênfase na Estrutura	Os estruturalistas acreditam que a estrutura organizacional é fundamental para a compreensão das organizações. Eles veem a organização como um sistema complexo de partes interconectadas e buscam analisar como essas partes se relacionam e influenciam o funcionamento da organização como um todo.
Abordagem Multidisciplinar	A abordagem estruturalista incorpora conceitos e ideias de várias disciplinas, incluindo psicologia, sociologia e antropologia. Isso significa que os estruturalistas acreditam que a administração não pode ser compreendida apenas por meio de uma única disciplina, mas deve ser abordada de forma interdisciplinar.
Enfoque nas Pessoas e na Organização	Os estruturalistas reconhecem a importância das pessoas dentro das organizações e acreditam que as atitudes e comportamentos dos membros da organização são influenciados pela estrutura organizacional. Eles estão interessados em como a estrutura afeta a motivação e a satisfação dos funcionários.
Formalização e Hierarquia	A abordagem estruturalista muitas vezes defende a necessidade de regras e procedimentos formais, bem como uma estrutura hierárquica clara dentro das organizações. Isso é visto como uma forma de trazer ordem e eficiência para as atividades organizacionais.
Análise de Sistemas	Os estruturalistas frequentemente usam uma abordagem de análise de sistemas para entender como as partes da organização se relacionam e como as mudanças em uma parte podem afetar o sistema como um todo. Isso envolve a identificação de entradas, processos e saídas dentro da organização.
Críticas e Evolução	Embora tenha sido uma abordagem influente, o estruturalismo na administração também enfrentou críticas, especialmente em relação à sua tendência a simplificar demais as organizações e a negligenciar aspectos importantes, como a cultura organizacional e a dinâmica de poder. Como resultado, surgiram outras abordagens, como a abordagem contingencial e a teoria das relações humanas, que ofereceram perspectivas mais abrangentes sobre a administração.

Em resumo, a abordagem estruturalista na administração concentra-se na análise das estruturas e relações organizacionais, buscando entender como esses elementos afetam o funcionamento das organizações. Embora tenha perdido parte de sua influência ao longo do tempo, suas ideias continuam a ser relevantes e podem ser úteis para analisar e compreender organizações complexas.

## 2.6) Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A **Teoria do Desenvolvimento Organizacional** (DO) é uma abordagem na administração que se concentra na mudança organizacional e no desenvolvimento das organizações ao longo do tempo. Ela difere de outras teorias da administração, como a Teoria Clássica ou a Teoria das Relações

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Humanas, porque coloca um forte foco na **mudança planejada**, na adaptação e no crescimento contínuo das organizações.

### Principais pontos da Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Mudança Planejada	A DO parte do pressuposto de que as organizações devem se adaptar continuamente às mudanças no ambiente interno e externo. Isso implica em adotar uma abordagem proativa para a mudança, em oposição a uma abordagem reativa.
Abordagem Sistêmica	A DO considera as organizações como sistemas complexos, nos quais os elementos estão interconectados e influenciam uns aos outros. Para efetuar mudanças eficazes, é fundamental entender como os diferentes componentes da organização se relacionam.
Envolvimento e Participação	A Teoria do Desenvolvimento Organizacional enfatiza a importância de envolver os membros da organização no processo de mudança. A participação dos funcionários é vista como uma maneira de obter comprometimento e apoio para as mudanças propostas.
Métodos de Diagnóstico	Antes de implementar mudanças, os proponentes da DO frequentemente usam métodos de diagnóstico, como pesquisas, avaliações de clima organizacional e análise de processos, para entender os problemas e as áreas que precisam de desenvolvimento.
Desenvolvimento de Liderança e Habilidades de Grupo	A DO muitas vezes enfatiza o desenvolvimento das habilidades de liderança e das habilidades de trabalho em grupo como parte da mudança organizacional. Isso inclui treinamento e desenvolvimento de líderes e equipes.
Feedback Contínuo	Um princípio-chave da DO é o feedback constante. Isso envolve a coleta e a análise de informações sobre o progresso das mudanças, permitindo que a organização ajuste suas abordagens conforme necessário.
Mudança Cultural	A DO reconhece que a cultura organizacional desempenha um papel crítico no sucesso da mudança. Portanto, a transformação bem-sucedida muitas vezes inclui uma mudança na cultura organizacional para refletir os novos valores e objetivos.
Desenvolvimento de Recursos Humanos	A Teoria do Desenvolvimento Organizacional enfatiza o desenvolvimento contínuo dos recursos humanos da organização, incluindo treinamento, capacitação e desenvolvimento de habilidades.
Flexibilidade	Uma organização que adota a DO deve ser flexível e adaptável para lidar com mudanças contínuas. Isso inclui estar disposta a revisar e ajustar suas estratégias e práticas à medida que o ambiente muda.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Crescimento Contínuo	A DO vê o desenvolvimento organizacional como um processo contínuo. As organizações que adotam essa abordagem estão sempre procurando maneiras de melhorar e crescer, tanto em termos de eficiência quanto de eficácia.
----------------------	---

### 2.6.1) Técnicas da Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), conforme proposta por Idalberto Chiavenato e outros teóricos, enfoca a melhoria da eficácia organizacional por meio de mudanças planejadas e da compreensão das dinâmicas comportamentais. Aqui estão algumas das técnicas associadas à DO, incluindo as que são abordadas por Chiavenato:

Técnicas de Chiavenato	
Diagnóstico Organizacional	Antes de implementar qualquer mudança, é importante diagnosticar a situação atual da organização. Isso pode ser feito por meio de pesquisas, entrevistas e análise de dados para identificar áreas que precisam de melhorias.
Mudança Planejada	A DO enfatiza a importância de planejar e implementar mudanças de forma deliberada. Isso inclui a definição clara de objetivos, a identificação de estratégias de mudança e a criação de um plano de ação.
Feedback e Comunicação Aberta	A comunicação eficaz é fundamental na DO. É importante estabelecer canais abertos de comunicação para garantir que os membros da organização se sintam ouvidos e possam fornecer feedback.
Intervenções de Grupo	As intervenções em grupo, como sessões de treinamento, encontros de resolução de problemas e grupos de discussão, são usadas para melhorar a dinâmica de grupo, promover a colaboração e resolver conflitos.
Desenvolvimento de Equipes	A DO valoriza o desenvolvimento de equipes de trabalho eficazes. Isso inclui atividades de formação de equipes, coaching e treinamento para melhorar o desempenho das equipes.
Desenvolvimento de Liderança	Chiavenato e outros teóricos da DO enfatizam o desenvolvimento de líderes eficazes. Isso pode incluir programas de desenvolvimento de liderança, coaching executivo e mentorias.
Avaliação de Desempenho	A avaliação regular do desempenho individual e organizacional é uma técnica importante. Ela ajuda a identificar áreas de melhoria e a medir o progresso em direção aos objetivos organizacionais.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Desenvolvimento da Cultura Organizacional	Chiavenato discute a importância de criar e manter uma cultura organizacional que seja congruente com os objetivos da organização. Mudanças na cultura podem ser alcançadas por meio de intervenções específicas.
Consultoria Externa	A consultoria externa é muitas vezes usada na DO para trazer uma perspectiva imparcial e experiência em processos de mudança. Consultores externos podem ajudar a identificar problemas e recomendar soluções.
Gestão da Qualidade Total (TQM)	Chiavenato e outros teóricos da DO também abordam a implementação de abordagens de qualidade total para melhorar a eficácia organizacional. Isso inclui a busca contínua da excelência por meio da melhoria de processos e da satisfação do cliente.

### **Importante!**

Lembre-se de que a Teoria do Desenvolvimento Organizacional é uma **abordagem ampla** que envolve várias técnicas e métodos, e a escolha das técnicas específicas dependerá das necessidades e objetivos da organização.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional na administração se concentra na mudança planejada e no desenvolvimento contínuo das organizações. Ela valoriza a **participação** dos funcionários, o **diagnóstico** cuidadoso, o **feedback** constante e a **adaptação** às mudanças no ambiente interno e externo. É uma abordagem que busca criar organizações mais eficazes, adaptáveis e prontas para enfrentar os desafios em constante evolução.

## 2.7) Abordagem Sistêmica

A abordagem sistêmica na administração é uma perspectiva que trata as organizações como **sistemas complexos** e **interconectados**. Essa abordagem reconhece que uma organização não é apenas uma coleção de partes independentes, mas sim um conjunto de elementos que interagem e influenciam uns aos outros.

### Principais Princípios e Conceitos da Abordagem Sistêmica

Visão Sistêmica	A abordagem sistêmica enfatiza a importância de uma visão holística da organização. Em vez de analisar apenas partes individuais da organização, os administradores devem considerar a organização como um todo e entender como as partes se relacionam e afetam o funcionamento geral.
-----------------	---

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Interconexão	Os elementos dentro de uma organização estão interconectados. Isso significa que uma mudança em uma parte da organização pode ter efeitos em outras partes. Os administradores devem considerar essas interconexões ao tomar decisões e implementar mudanças.
Feedback	O feedback é uma parte fundamental da abordagem sistêmica. Ele envolve a coleta de informações sobre o desempenho da organização e o uso dessas informações para fazer ajustes e melhorias. O feedback ajuda a organização a se adaptar e a melhorar continuamente.
Ambiente Externo	A organização está em constante interação com seu ambiente externo, que inclui clientes, concorrentes, reguladores e outros atores. A abordagem sistêmica reconhece a importância de monitorar e se adaptar às mudanças no ambiente externo.
Hierarquia de Sistemas	A organização é vista como um sistema composto de subsistemas. Esses subsistemas podem incluir departamentos, equipes e funções individuais dentro da organização. Cada subsistema contribui para o funcionamento do sistema maior.
Equifinalidade	A abordagem sistêmica reconhece que diferentes caminhos podem levar ao mesmo resultado. Isso significa que diferentes abordagens ou estratégias podem levar à realização dos mesmos objetivos organizacionais.
Sinergia	A abordagem sistêmica promove a ideia de que o todo é maior do que a soma das partes. Isso significa que, quando os elementos de uma organização trabalham bem juntos, podem alcançar resultados melhores do que se trabalhassem de forma isolada.
Planejamento e Controle	A gestão em uma abordagem sistêmica envolve o planejamento e o controle dos sistemas organizacionais. Os administradores devem projetar sistemas eficazes, monitorar seu desempenho e tomar medidas corretivas quando necessário.
Flexibilidade e Adaptabilidade	Uma organização que adota a abordagem sistêmica deve ser flexível e capaz de se adaptar a mudanças no ambiente e nas condições internas. Isso é essencial para sua sobrevivência e sucesso a longo prazo.
Aplicação em Diversas Áreas	A abordagem sistêmica é aplicável a uma ampla variedade de campos e setores, não apenas na administração empresarial, mas também na administração pública, na educação, na saúde e em muitos outros.

Em resumo, a abordagem sistêmica na administração reconhece a complexidade das organizações e promove uma visão integrada e interconectada. Isso ajuda os administradores a compreenderem

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

melhor as dinâmicas organizacionais e a tomar decisões mais informadas para alcançar os objetivos da organização de forma eficaz e eficiente.

## 2.8) Abordagem Comportamental / Abordagem Comportamentalista

A abordagem comportamental da administração é uma perspectiva teórica que se concentra no estudo do comportamento humano nas organizações e na compreensão de como as pessoas interagem com a estrutura organizacional. Ela se desenvolveu como uma reação às teorias anteriores da administração, como a Teoria Clássica da Administração, que enfatizava a estrutura e as tarefas organizacionais, em detrimento das questões relacionadas ao comportamento humano. A abordagem comportamental trouxe uma abordagem mais **humanista e social à administração**.

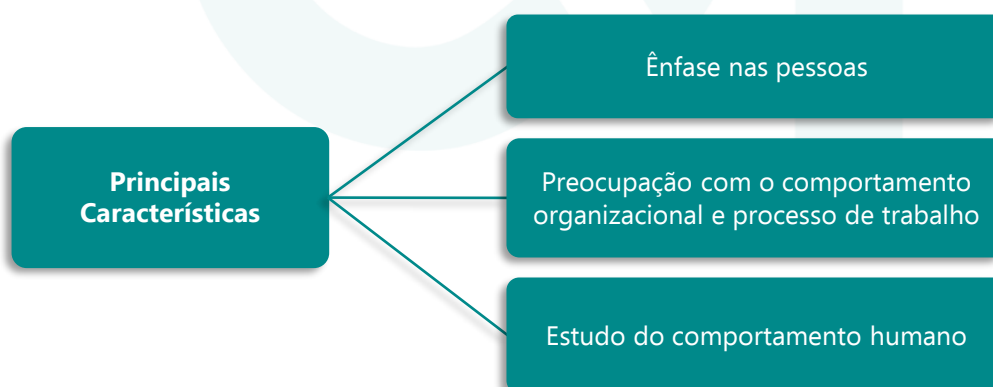
### Principais Princípios da Abordagem Comportamental

Ênfase nas Pessoas	A abordagem comportamental destaca que as pessoas são o ativo mais importante em uma organização. Ela reconhece que as atitudes, motivações, emoções e comportamentos dos funcionários desempenham um papel crucial no desempenho organizacional.
Compreensão do Comportamento Individual	Os estudiosos comportamentais se dedicam a entender como as características individuais, como personalidade, atitudes e percepções, influenciam o comportamento dos funcionários no ambiente de trabalho.
Motivação e Satisfação	A teoria comportamental enfoca a motivação dos funcionários e busca identificar fatores que podem aumentar a satisfação no trabalho. Teorias como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria X e Y de Douglas McGregor são exemplos dessa ênfase na motivação.
Liderança e Comportamento de Grupo	Os pesquisadores comportamentais estudam o papel dos líderes e a dinâmica dos grupos dentro das organizações. Isso inclui a pesquisa sobre diferentes estilos de liderança, comunicação, resolução de conflitos e tomada de decisão em grupo.
Estrutura Organizacional	A abordagem comportamental também aborda a estrutura e o design organizacional, considerando como a estrutura afeta o comportamento dos funcionários. Ela questiona as formas tradicionais de hierarquia e autoridade.
Abordagem Participativa	A participação dos funcionários nas decisões e na resolução de problemas é promovida como uma maneira de aumentar o comprometimento e a motivação. Modelos como a Administração por Objetivos (APO) exemplificam essa abordagem.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Teoria do Reforço	A teoria do reforço explora como o comportamento é moldado por meio de recompensas e punições. Ela sugere que recompensar comportamentos desejados pode incentivá-los, enquanto punir comportamentos indesejados pode inibi-los.
Desenvolvimento de Habilidades e Treinamento	A abordagem comportamental valoriza o desenvolvimento de habilidades e o treinamento para melhorar o desempenho e a satisfação dos funcionários.
Aplicação Prática	A abordagem comportamental se concentra em aplicar os princípios do comportamento humano para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações. Isso inclui a implementação de políticas e práticas de gestão de recursos humanos mais humanistas.
Abordagem Interdisciplinar	A abordagem comportamental incorpora insights de disciplinas como a psicologia, sociologia, antropologia e ciências comportamentais para entender o comportamento humano nas organizações.

A abordagem comportamental da administração enfatiza a importância do comportamento humano, da motivação e da interação social nas organizações. Ela trouxe uma perspectiva mais humana e social à teoria e prática da administração, reconhecendo que as pessoas desempenham um papel central no sucesso das organizações.



## 2.9) Abordagem Contingencial

A **abordagem contingencial** na administração é uma perspectiva teórica que enfatiza que não existe uma única maneira "correta" de gerenciar ou organizar uma empresa. Em vez disso, a eficácia das práticas de gestão e organização **depende das circunstâncias** ou **contingências específicas** enfrentadas pela organização. A abordagem contingencial reconhece que fatores internos e externos, como o ambiente de negócios, a cultura organizacional e a tecnologia, podem afetar a forma como uma organização deve ser gerenciada.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

A abordagem contingencial na administração reconhece que **não existe uma abordagem única** para gerenciar organizações de forma eficaz. Em vez disso, as práticas de gestão devem ser adaptadas às circunstâncias específicas de uma organização e ao ambiente em que ela opera. Isso torna essa abordagem **altamente flexível** e **sensível ao contexto**.

## 2.10) Quadro-Resumo das Teorias - TGA

Teoria	Ênfase	Abordagem da Organização	Características Básicas da Administração	Concepção do Homem	Comportamento Organizacional do Indivíduo	Sistema de Incentivo
Clássica	Na estrutura	Organização Formal	Engenharia humana / engenharia de produção	Homem Econômico	Ser isolado que reage como indivíduo	Incentivos materiais e salariais
Administração Científica	Nas tarefas	Organização Formal	Engenharia humana / engenharia de produção	Homem Econômico	Ser isolado que reage como indivíduo	Incentivos materiais e salariais
Relações Humanas	Nas pessoas	Organização Informal	Ciência Social Aplicada	Homem Social	Ser social que reage como indivíduo	Incentivos sociais e simbólicos
Neoclássica	No ecleticismo: tarefas, pessoas e estrutura.	Organização Formal e Informal	Técnica Social Básica e Administração por Objetivos	Homem Organizacional e Administrativo	Ser racional e social focado no alcance de objetivos individuais e organizacionais	Incentivos mistos, tanto materiais quanto sociais
Burocrática	Na estrutura	Organização Formal	Sociologia da Burocracia	Homem Organizacional	Ser isolado que reagem como ocupante de um cargo	Incentivos materiais e salariais
Estruturalista	Na estrutura e ambiente	Organização Formal e Informal	Sociedade de Organizações e abordagem múltipla	Homem Organizacional	Ser social que vive dentro de organizações	Incentivos mistos, tanto materiais quanto sociais
Comportamental	Nas pessoas e ambiente	Organização Formal e Informal	Ciência comportamental aplicada	Homem Administrativo	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Incentivos mistos, tanto materiais quanto sociais

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Sistemas	No ambiente	Organização como um sistema	administração de sistemas	Homem Funcional	Desempenho de Papeis	Incentivos mistos, tanto materiais quanto sociais
Contingência	No ambiente e tecnologia, sem desprezar tarefas, pessoas e estruturas	Variável dependente do ambiente e da tecnologia	Administração contingencial	Homem Complexo	Desempenho de Papeis	Incentivos mistos, tanto materiais quanto sociais

\*Fonte: Prof. Carlos Xavier – adaptado de Chiavenato (2011).

Essas abordagens não são mutuamente exclusivas e muitas organizações **combinam elementos** de várias delas para atender às suas necessidades específicas. A administração é uma disciplina em constante evolução, e as abordagens podem continuar a mudar à medida que as organizações enfrentam novos desafios e oportunidades.

### 3) Evolução da Administração Pública no Brasil (após 1930)

A evolução da administração pública no Brasil após 1930 pode ser dividida em várias fases, refletindo as mudanças políticas, sociais e econômicas do país ao longo do tempo. Estudaremos as principais etapas dessa evolução.

#### 3.1) Era Vargas (1930-1945)

O governo de Getúlio Vargas marcou o **início** de mudanças substanciais na Administração Pública brasileira. Durante esse período, foram estabelecidas as bases para a criação de instituições e regulamentações importantes. Destacam-se:

**Criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público):** Foi fundado em 1938 e teve como objetivo **modernizar** a administração pública, implementando princípios de eficiência, profissionalização e meritocracia.

**Consolidação do modelo burocrático:** Foi implantada uma estrutura burocrática baseada na **meritocracia** e na profissionalização do serviço público, com concursos públicos para ingresso no funcionalismo.

**Lei Orgânica da Administração Pública (LOAP):** Criada em 1939, essa lei estabeleceu as **bases legais** para a organização e funcionamento da Administração Pública.

### 3.2) Período Pós-Estado Novo (1945-1964)

Após a Segunda Guerra Mundial, houve a continuação da busca por modernização e profissionalização da Administração Pública. Destacam-se:

**Expansão da Administração Indireta:** Foram criadas várias empresas estatais para atuar em setores estratégicos, como energia, transporte e comunicações.

**Reforma Administrativa de 1967:** Esta reforma trouxe mudanças significativas na estrutura da Administração Pública, consolidando a divisão dos poderes em três esferas: federal, estadual e municipal, e estabelecendo princípios de descentralização e regionalização.

### 3.3) Golpe Militar (1964-1985)

Durante o período militar, houve uma centralização do poder e um aumento da intervenção do Estado na economia. Destacam-se:

**Inchaço da Máquina Pública:** Houve uma expansão do número de servidores públicos e a criação de órgãos públicos para controlar a economia e a sociedade.

**Constituição de 1967 e Reforma de 1969:** Estas reformas consolidaram a centralização do poder no Executivo e deram ao presidente poderes significativos para governar por decretos-lei.

### 3.4) Redemocratização (1985 em diante)

Com o retorno à democracia, houve uma série de reformas visando maior eficiência, transparência e participação na Administração Pública. Destacam-se:

**Constituição de 1988:** Esta Constituição estabeleceu princípios fundamentais para a Administração Pública, como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Também promoveu a descentralização do poder, fortalecendo estados e municípios.

**Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF - 2000):** A LRF trouxe regras rigorosas para o controle das finanças públicas, estabelecendo limites de gastos com pessoal e determinando medidas de responsabilização para os gestores públicos.

**Adoção de Tecnologia da Informação:** Houve investimentos na informatização da Administração Pública, visando melhorar a prestação de serviços públicos e a transparência.

**Programas de Combate à Corrupção:** Foram criados diversos órgãos e programas para combater a corrupção e aumentar a transparência na gestão pública, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e a Lei de Acesso à Informação.

## GESTÃO DE PESSOAS

### PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

#### 1) Introdução

Toda organização precisa de pessoas certas, com as competências adequadas, nos lugares certos e no momento certo. Para que isso ocorra de forma estratégica e integrada, é necessário **planejar**. O **Planejamento de Recursos Humanos (PRH)** é o processo que permite prever as necessidades futuras de pessoal, alinhar o quadro funcional às demandas organizacionais e garantir a disponibilidade de talentos para os desafios presentes e futuros da instituição.

Mais do que apenas “prever quantas pessoas serão contratadas”, o PRH envolve análise, projeção, organização e desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas que contribuam com os objetivos estratégicos. No setor público, esse planejamento é essencial para combater defasagens de pessoal, melhorar a alocação de servidores e profissionalizar a administração.

#### 2) O que é Planejamento de Recursos Humanos?

Planejamento de Recursos Humanos é o processo sistemático de identificar a demanda (quantitativa e qualitativa) por pessoas na organização e definir ações para suprir essa necessidade, considerando o contexto interno e externo.

Esse planejamento busca responder a perguntas como:

- ✓ Quantas pessoas serão necessárias nos próximos meses ou anos?
- ✓ Quais competências técnicas e comportamentais devem ser priorizadas?
- ✓ Como evitar excessos ou carências de pessoal?
- ✓ Quais ações de desenvolvimento devem ser planejadas com antecedência?

#### Exemplo prático:

Um tribunal percebe que grande parte de seus servidores se aposentará nos próximos três anos. O setor de gestão de pessoas, então, elabora um plano de reposição com base no perfil dos cargos, nas competências críticas e na previsão orçamentária, evitando lacunas operacionais.

#### 3) Etapas do Planejamento de Recursos Humanos

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

### 3.1) Diagnóstico da situação atual

Análise do quadro atual de pessoal, cargos vagos, estrutura organizacional, competências existentes e demandas dos setores. Também é importante considerar dados como absenteísmo, rotatividade, tempo médio de permanência e produtividade.

### 3.2) Projeção das necessidades futuras

Com base em planos estratégicos, metas institucionais e eventos previsíveis (aposentadorias, novas unidades, mudanças tecnológicas), calcula-se a **demanda futura por pessoas e competências**.

### 3.3) Análise de gap (lacunas)

Compara-se a situação atual com a desejada para identificar **gaps de pessoal ou de competências**. Isso ajuda a direcionar políticas de recrutamento, capacitação e movimentação interna.

### 3.4) Elaboração do plano de ação

São definidas estratégias para suprir as necessidades identificadas, como realização de concursos públicos, programas de capacitação, redistribuição de servidores, reestruturação de equipes ou novos modelos de gestão.

### 3.5) Monitoramento e revisão do plano

O planejamento de RH é dinâmico. Deve ser acompanhado por meio de indicadores e revisto periodicamente para se adaptar a mudanças no ambiente interno e externo.

## 4) Importância do PRH no setor público

No serviço público, o Planejamento de Recursos Humanos é ainda mais relevante, pois:

- **Evita descontinuidade de serviços públicos** diante de aposentadorias e vacâncias;
- **Garante a reposição planejada** de profissionais em áreas estratégicas;
- **Apoia a definição da necessidade real de concursos públicos**;
- **Favorece a alocação eficiente de servidores**, combatendo o excesso em alguns setores e a carência em outros;
- **Promove o uso racional de recursos públicos**, evitando gastos desnecessários com força de trabalho mal dimensionada.

### Exemplo prático:

Um órgão da administração federal, ao perceber o aumento da demanda por atendimento digital, planeja a formação de equipes com foco em competências tecnológicas e propõe um concurso voltado para perfis com domínio em transformação digital.

Quadro-esquema – Ciclo do PRH:

**Diagnóstico → Projeção de Necessidades → Análise de Lacunas → Plano de Ação → Monitoramento e Revisão**

## 5) Relação entre PRH e Gestão por Competências

O PRH moderno não se limita ao número de servidores, mas considera **quais competências são necessárias** para o cumprimento da missão institucional. Por isso, ele está diretamente conectado à **gestão por competências**, permitindo:

- Planejar capacitações com foco nas lacunas reais;
- Direcionar seleções e concursos com critérios mais precisos;
- Aumentar a efetividade do desempenho institucional.

## 6) Resumo

O Planejamento de Recursos Humanos é uma ferramenta essencial para alinhar as necessidades de pessoal aos **objetivos estratégicos da organização**. Por meio de etapas estruturadas, permite antecipar demandas, corrigir deficiências e otimizar o uso da força de trabalho. No setor público, seu papel é ainda mais relevante, diante dos limites legais para contratação e das constantes mudanças na composição do quadro funcional.

## 1) Introdução

Estudaremos a teoria referente ao tema Organização do Estado previsto na Constituição Federal, tema cobrado no edital da sua prova:

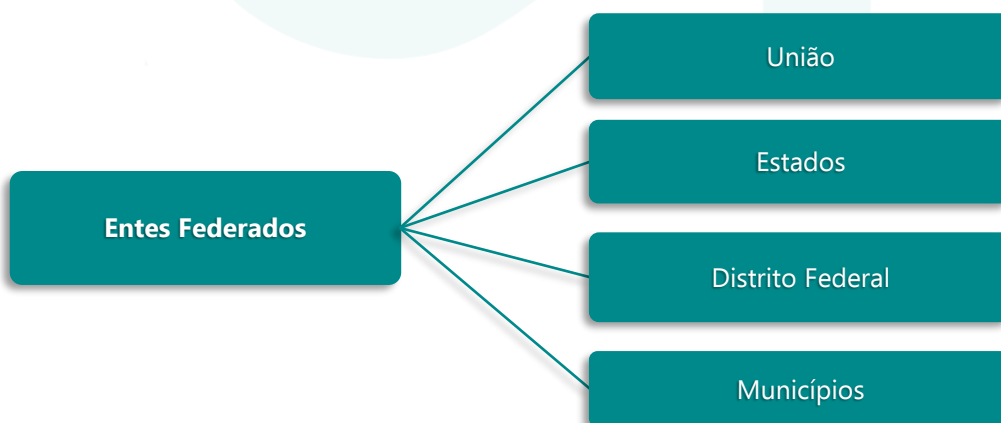
Da organização político-administrativa: da união; dos estados federados; dos Municípios.

## 2) Organização político-administrativa do Estado

A organização político-administrativa do Brasil refere-se à divisão territorial do país em unidades federativas, sua estrutura de governo e a distribuição de competências entre os entes federativos. O Brasil adota o sistema federativo, que é caracterizado pela união indissolúvel dos estados, municípios e do Distrito Federal. O **artigo 18 da CF** tem caráter genérico e regulamenta a organização político-administrativa do Estado.

O país é composto por 26 estados, um Distrito Federal e 5.570 municípios. Cada um desses entes possui autonomia para gerir seus assuntos internos e exercer determinadas competências estabelecidas pela Constituição Federal de 1988.

A organização político-administrativa da República Federativa do Brasil **compreende** a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, de acordo com a Constituição.



A autonomia garantida pela Constituição Federal está ligada tanto a capacidade de auto-organização (normatização própria) quanto a capacidade de autogoverno.

Pedro Lenza destaca que o federalismo brasileiro é de tipo cooperativo, no qual União, Estados, DF e Municípios atuam de forma coordenada, sem hierarquia entre si, mas com distribuição constitucional de competências.

### 3) União

A união é pessoa jurídica de Direito Público com capacidade política. Em relação a visão externa a União exerce a soberania do Estado brasileiro. Já, internamente, a União atua como uma das pessoas jurídicas de direito público que compõem a Federação.

É a unidade política central do Estado Federal, formada pela reunião de Estados, Distrito Federal e municípios, por meio de um pacto federativo indissolúvel.

A União, representada pelo governo federal, é responsável pelas questões de âmbito nacional, como a defesa nacional, relações exteriores, política econômica e fiscal, entre outros assuntos. É composta por **três poderes**: Executivo, representado pelo presidente da República; Legislativo, composto pelo Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado Federal); e Judiciário, com o Supremo Tribunal Federal como a mais alta instância.

A União possui funções de caráter nacional e estratégico, sendo responsável pela condução dos assuntos que envolvem os interesses de todo o país. Entre suas principais atribuições, destacam-se a **defesa nacional** e as **relações exteriores**, que asseguram a soberania e a representação do Brasil perante outros Estados e organizações internacionais.

Além disso, cabe à União formular e executar a **política econômica e monetária**, mantendo o equilíbrio das finanças públicas e a estabilidade da moeda nacional. Compete-lhe também organizar o sistema financeiro e de crédito, regulando as instituições bancárias e as operações monetárias em âmbito nacional. Por fim, é de competência da União editar normas gerais sobre direito civil, penal, trabalhista e eleitoral, garantindo uniformidade jurídica e coerência legislativa em todo o território brasileiro.

De acordo com os arts. 21 e 22 da Constituição Federal, à União cabem as **competências exclusivas** e privativas. As exclusivas são indelegáveis e de natureza administrativa, ligadas à soberania do Estado, como defesa, relações exteriores e emissão de moeda.

Já as privativas são de natureza legislativa, abrangendo matérias como direito civil, comercial, penal, trabalhista, eleitoral e processual. Conforme o art. 22, parágrafo único, a União pode autorizar os Estados a legislar sobre questões específicas, mediante lei complementar, reforçando o **caráter cooperativo da federação**.

#### **Importante!**


Aprovada em dezembro de 2023, a Emenda Constitucional nº 132 promoveu mudanças estruturais no Sistema Tributário Nacional, com impactos diretos na repartição de competências entre União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

#### 4) Estados

Os Estados federados são entes federativos e, portanto, dotados de **autonomia**, com personalidade jurídica de direito público, e possui as seguintes características:

- **Capacidade de auto-organização:** constituições estaduais elaboradas pelos próprios estados federados, porém devem obedecer às normas e princípios previstos na Constituição Federal.
- **Capacidade de autogoverno:** podem ter seus próprios governantes que não são subordinados à União Federal.
- **Capacidade de autoadministração:** podem gerir os próprios órgãos e serviços públicos.
- **Capacidade legislativa:** possibilidade de elaborar as próprias leis.

Os Estados devem respeitar os princípios da Constituição Federal, em especial os direitos e garantias fundamentais, o sistema republicano, a separação dos poderes e o regime democrático.

 **STF – ADI 2.206/SP:** “A autonomia estadual não é absoluta; deve ser exercida dentro dos limites fixados pela Constituição Federal”.

Conforme o art. 25, §1º, da Constituição Federal, os Estados exercem a **chamada competência residual ou remanescente**, que consiste em tudo aquilo que não lhes seja vedado pela Constituição.

Além disso, compartilham com a União e o Distrito Federal a competência concorrente (art. 24, CF/88), podendo legislar de forma suplementar sobre matérias como direito tributário, ambiental, educacional, econômico e penitenciário. Caso a União não edite normas gerais, o Estado pode exercer competência plena.

#### 5) Municípios

Os municípios são as unidades federativas de menor hierarquia. Cada município possui um prefeito, uma câmara de vereadores. Eles são responsáveis por questões de interesse local, como infraestrutura urbana, serviços de saúde, educação básica, transporte público e ordenamento territorial.

Os Municípios se organizam por meio da **Lei Orgânica Municipal**. Os municípios possuem Poder Legislativo e Poder Executivo, mas **não possuem Poder Judiciário**.

Ainda, os Municípios possuem personalidade jurídica de direito público interno. Representam o nível local da Federação, sendo dotados de autonomia política, administrativa e financeira.

De acordo com a Constituição exercem competências próprias relacionadas às demandas da comunidade local, conforme dispõe o artigo 30 da Constituição Federal. Cabe-lhes legislar sobre assuntos de interesse local, editando normas que atendam às peculiaridades e necessidades de sua população.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Também possuem a atribuição de organizar e prestar os serviços públicos de **interesse local**, garantindo o funcionamento adequado de atividades essenciais à vida cotidiana, como limpeza urbana, iluminação pública e ordenamento territorial.

Além disso, os Municípios têm o dever de atuar na **área da saúde**, da **educação básica** e do **transporte público**, promovendo políticas públicas voltadas ao bem-estar social e à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos sob sua jurisdição.

## 6) Distrito Federal

O Distrito Federal é uma unidade **federativa peculiar**, pois concentra a capital do país, Brasília. Possui um governador, Câmara Legislativa e um Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. Além de suas atribuições locais, o Distrito Federal **também** abriga os órgãos e instituições da administração federal.

O Distrito Federal tem capacidade legislativa, administrativa e judiciária, bem como autonomia política.

O DF exerce competências legislativas cumulativas, abrangendo tanto as atribuições que seriam típicas dos Estados quanto aquelas reservadas aos Municípios, conforme estabelece o artigo 32, §1º, da Constituição Federal. Essa característica confere-lhe um **regime jurídico peculiar** dentro da federação brasileira.

Além disso, o Distrito Federal abriga a capital federal, Brasília, **sede** dos principais órgãos da administração pública federal, do Congresso Nacional, da Presidência da República e dos Tribunais Superiores, desempenhando, assim, papel central na organização política e administrativa do Estado brasileiro.

## 7) Territórios

Os Territórios Federais integram a estrutura da União, conforme dispõe o artigo 18, § 2º, da Constituição Federal, que estabelece:

Art. 18, § 2º — “Os Territórios Federais integram a União, e sua criação, transformação em Estado ou reintegração ao Estado de origem serão reguladas em lei complementar.”

Dessa forma, os Territórios **não são entes federativos autônomos**, pois não possuem soberania nem autonomia política, uma vez que dependem diretamente da União quanto à sua organização administrativa, legislativa e orçamentária.

A administração dos Territórios é descentralizada, sendo conduzida por autoridades nomeadas pela União, que exerce sobre eles o poder de governo. Essa característica os diferencia dos demais entes federativos — União, Estados, Municípios e Distrito Federal — que possuem autonomia política, administrativa e financeira garantida pela Constituição.

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)

Embora integrem a União, os Territórios possuem representação na Câmara dos Deputados, conforme o art. 45, § 2º, da Constituição Federal, que prevê a eleição de deputados federais pelos Territórios Federais, proporcionalmente à população local. Entretanto, não possuem representantes no Senado Federal, o que reforça seu caráter administrativo e não político dentro da estrutura federativa brasileira.

Atualmente, **não existem Territórios Federais no Brasil**, pois todos os anteriores foram transformados em Estados ou reincorporados às unidades federativas de origem pelo Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) da Constituição de 1988. Exemplo disso é o Território de Roraima, que foi elevado à categoria de Estado pela Constituição vigente.



### Momento da Jurisprudência

**STF, ADI 6.885/DF (2023):** reafirmação da competência privativa da União sobre defesa e segurança nacional, útil na parte da União.

**STF, ADI 7.043/CE (2022):** sobre leis estaduais que usurpam competência privativa da União em matéria penal e de trânsito.

# Parabéns por ter chegado até aqui.


Futuro(a) aprovado na ALEMS: viu como é fácil estudar pelo material estruturado de forma eficiente e inteligente? É o que a gente fala aqui, estudar não precisa ser chato, desgastante e monótono.

Não perca essa oportunidade de ter acesso a esse material completo.

Faça sua parte nos estudos e estude de forma estratégica para esse certame, pois isso aumentará muito as suas chances de ser aprovado.

[Clique aqui para ter acesso ao material completo](#)

[Clique aqui para conhecer o material completo](#)



O estudo é a jornada que **transforma esforço em conhecimento e sonhos em realizações.**

Persista, pois cada página virada é um passo mais próximo do seu sucesso!

CM Cursos Online

**Bora para cima!**

