

Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Mato Grosso

# SECITEC-MT

Técnico Administrativo Educacional - Nível Superior

Edital Nº 01/2018/SECITEC

**JN008-2018**

## DADOS DA OBRA

**Título da obra:** Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado do Mato Grosso - SECITEC-MT

**Cargo:** Técnico Administrativo Educacional - Nível Superior

(Baseado no Edital Nº 01/2018/SECITEC)

- Língua portuguesa
- Raciocínio lógico-matemático
  - Informática
- História e geografia do Estado de Mato Grosso
- Noções de Administração Pública
  - Noções de Ética e Filosofia
    - Redação Oficial
    - Noções de Arquivo
    - Legislação Básica
  - Relações Interpessoais
    - Estatística Básica

### **Gestão de Conteúdos**

Emanuela Amaral de Souza

### **Diagramação**

Elaine Cristina

Igor de Oliveira

Camila Lopes

### **Produção Editorial**

Suelen Domenica Pereira

### **Capa**

Joel Ferreira dos Santos

### **Editoração Eletrônica**

Marlene Moreno



## SUMÁRIO

### Língua portuguesa

Compreensão, análise e interpretação de textos verbais e não verbais, .....	83
Identificação de tema e tese de um texto, .....	83
Distinção entre fato e opinião acerca do fato, inferência, .....	83
Identificação de informações explícitas, .....	83
Inferência de informações implícitas, .....	83
Estabelecimento de relações entre partes de um texto e reconhecimento de diferentes formas de tratar a informação sobre o tema ou temas abordados. ....	83
Mecanismos de coesão textual, .....	86
Fatores de coerência textual, .....	86
Pontuação, .....	50
Discurso direto e indireto. ....	108
Classe gramatical das palavras, .....	07
Emprego dos pronomes, .....	07
Flexão nominal e flexão verbal, .....	07
Estrutura das palavras, .....	04
Processos de formação das palavras, .....	04
Acentuação. ....	47
Frase, oração, período, tipos de frases, funções sintática, vozes verbais, o valor sintático-semântico das conjunções, .....	07
Coordenação e subordinação, .....	63
A ordem dos termos na oração, concordância (verbal e nominal), .....	52
Regência (verbal e nominal). ....	58
Ocorrência de crase. ....	71
Denotação e conotação, .....	76
Significação das palavras - sinônimos, antônimos, homônimos, hipônimos e hiperônimos, .....	76
Figuras de linguagem, .....	76
Ambiguidade e polissemia, inferência, .....	76
Funções da linguagem, .....	103
Variação e adequação linguística. ....	101
Variação linguística: marcas linguísticas que evidenciam o locutor e o interlocutor do texto. ....	101
Ortografia oficial (Novo Acordo Ortográfico). ....	44

### Raciocínio lógico-matemático

1. Operações com conjuntos. ....	01
2. Raciocínio Lógico Numérico: Problemas envolvendo operações com números reais e Raciocínio Sequencial .....	07
3. Conceito de proposição: valores lógicos das proposições; conectivos, negação e tabela-verdade. Tautologias. Condição necessária e suficiente. ....	12
4. Argumentação lógica, estruturas lógicas e diagramas lógicos. ....	12
5. Equivalências e implicações lógicas. ....	12
6. Quantificadores universal e existencial. ....	12
7. Problemas de Contagem: Princípio Aditivo e Princípio Multiplicativo. Arranjos, combinações e permutações. ....	36
8. Noções de Probabilidade. ....	41

### Informática

Fundamentos do Windows (XP ou 7): operações com janelas, menus, barra de tarefas, área de trabalho, trabalho com pastas e arquivos, localização de arquivos e pastas, movimentação e cópia de arquivos e pastas, criação e exclusão de arquivos e pastas, compartilhamentos e áreas de transferência. ....	01
--	----

## SUMÁRIO

Configurações básicas: resolução da tela, cores, fontes, impressoras, aparência, segundo plano e protetor de tela. Conceito básico de Internet e intranet e utilização de tecnologias, ferramentas e aplicativos associados. Principais navegadores. Ferramentas de busca e pesquisa. ....	01
MS Office 2003/2007/XP: Word – conceitos básicos; criação de documentos; abrir e salvar documentos; digitação; edição de textos: estilos; formatação; tabelas e tabulações; cabeçalho e rodapés; configuração de página; corretor ortográfico; impressão; ícones; atalhos de teclado. ....	20
Excel – conceitos básicos; criação de documentos; abrir e salvar documentos; estilos; formatação; fórmulas e funções; gráficos; corretor ortográfico; impressão; ícones; atalhos de teclado; uso dos recursos. ....	44
Correio eletrônico: conceitos básicos; formatos de mensagens; transmissão e recepção de mensagens; catálogo de endereços; arquivos anexados; uso dos recursos; ícones; atalhos de teclado. ....	68

### **História e geografia do Estado de Mato Grosso**

História de Mato Grosso: Mato Grosso no século XIX: economia, política, sociedade e cultura. ....	01
Mato Grosso a partir do século XX: economia, política, sociedade e cultura. ....	01
A redemocratização no Brasil. ....	05
Geografia de Mato Grosso: Aspectos da Geografia Física: Clima, vegetação, hidrografia. ....	06
Utilização da natureza como recurso econômico e impactos ambientais. ....	06
População e cultura matogrossense. ....	07
Dinâmica urbana e rural: processo de formação dos municípios. ....	08
Uso da terra e produção agropecuária. ....	08
O setor industrial, energia e transportes. ....	08
Comércio e serviços. ....	08
Questões atuais da realidade social, política, econômica, cultural e socioambiental de Mato Grosso. ....	08

### **Noções de Administração Pública**

Processo Administrativo Organizacional. ....	01
Burocracia: modelo, características e disfunções. ....	02
Planejamento Estratégico no setor público. ....	02
Administração Pública patrimonialista, burocrática e gerencial. ....	02
Princípios Constitucionais da Administração Pública. ....	07
Governabilidade, Governança e Accountability. ....	07
7. Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público. ....	22
Administração financeira e orçamentária e finanças públicas: Orçamento público. ....	22
O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas. ....	22
Princípios e ciclos orçamentários. ....	23
Orçamento Público no Brasil (Plano Plurianual, Lei das Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual). ....	23
Receita pública, Despesa pública. ....	23
Transparência controle e fiscalização. ....	23
Lei de Responsabilidade Fiscal. ....	28
Licitação e contratos administrativos. ....	43

### **Noções de Ética e Filosofia**

Significado de Ética e de Filosofia; Ética e Moral. ....	01
Filosofia e Educação; natureza e sentido da Filosofia; Ética. ....	08
Filosofia e Cidadania; Filosofia, autonomia e liberdade. ....	08
Política e democracia; Filosofia, Ciência e Tecnologia. ....	11
Ética profissional. ....	13

## SUMÁRIO

### Redação Oficial

O que é Redação oficial; as comunicações oficiais; aspectos gerais da redação oficial; impessoalidade; a linguagem dos Atos e Comunicações Oficiais; formalidade e padronização; concisão e clareza; os pronomes de tratamento - emprego e concordância. Ofício, Memorando, Exposição de motivos, Mensagem, Correio Eletrônico.....

### Noções de Arquivo

Organização do ambiente de trabalho.....01  
Gestão arquivista: Técnicas de arquivamento; Métodos de arquivamento; Classificação de arquivos; Gestão de documentos; Tabela de temporalidade.....02

### Legislação Básica

Constituição da República Federativa do Brasil 1988: Capítulo III – Da Educação, da Cultura e do Desporto / Capítulo IV – Da Ciência e Tecnologia / Capítulo VII – Da Administração Pública. ....01  
Lei nº 8.069, de 13/7/1990: Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências.....09  
Lei nº 8.112, de 11/12/1990: Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. ....18  
Decreto nº 1.171, de 22/6/1994: Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.....76  
Lei nº 9.394, de 20/12/1996 e suas alterações: Diretrizes e Bases da Educação Nacional.....79  
Lei nº 11.892, de 29/12/2008: Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.....95  
Lei 7985, de 25/09/2003, define o Plano de Desenvolvimento de Mato Grosso.....102

### Relações Interpessoais

Relações interpessoais no ambiente de trabalho. Noções Básicas de Relações Humanas no Trabalho. Trabalho solidário. ....01

### Estatística Básica

População e amostra, Variável quantitativa, Variável qualitativa, Frequência, Frequência absoluta, Frequência relativa, Valores médios - Média, Cálculo da média, Mediana, Moda; como organizar os dados em tabelas.....01



## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Processo Administrativo Organizacional. ....	01
Burocracia: modelo, características e disfunções. ....	02
Planejamento Estratégico no setor público. ....	02
Administração Pública patrimonialista, burocrática e gerencial. ....	02
Princípios Constitucionais da Administração Pública. ....	07
Governabilidade, Governança e Accountability. ....	07
7. Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público. ....	22
Administração financeira e orçamentária e finanças públicas: Orçamento público. ....	22
O papel do Estado e a atuação do governo nas finanças públicas. ....	22
Princípios e ciclos orçamentários. ....	23
Orçamento Público no Brasil (Plano Plurianual, Lei das Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual). ....	23
Receita pública, Despesa pública. ....	23
Transparência controle e fiscalização. ....	23
Lei de Responsabilidade Fiscal. ....	28
Licitação e contratos administrativos. ....	43



### PROCESSO ADMINISTRATIVO ORGANIZACIONAL.

Rotina administrativa é formada por vários processos que acontecem de forma sistemática e que requerem conhecimento técnico e domínio de tecnologias. Sendo que processo é todo conjunto de procedimentos com entradas, processamento e resultados.

Nas rotinas administrativas ocorre que um conjunto de profissionais executa atividades para se obter resultados, essas atividades devem estar em conformidade com o nível de competência dos profissionais, nível de autoridade e responsabilidades.

Dessa forma, tem-se que administradores e gerentes possuem competências distintas no processamento das rotinas administrativas, assim como os profissionais de nível técnico e de apoio também o possuem.

Portanto, os administradores possuem responsabilidades como planejamento, direção, controle, supervisão e outras funções que exigem dos profissionais conhecimento e experiências maiores.

É necessário também distinguir atividades administrativas das atividades gerenciais, pois as atividades gerenciais constitui um processo que originará as atividades administrativas, ou seja, é para apoio gerencial que existem as atividades administrativas.

Deixando mas claro, que as atividades gerenciais têm a função de identificar estratégias, trabalhar as oportunidades, alocação de recursos, compartilhamento de objetivos e outros.

A administração, portanto é algo maior e que exige critério nas atividades gerenciais e rotineiras, de forma ordenada, pois primeiro é necessário planejar, depois se organiza os recursos, dirige a informação e a mão de obra de forma eficiente e depois se controla os resultados alcançados.

Na verdade, a administração é todo conjunto de procedimentos que consome recursos, que requer organização dos recursos, planejamento de alocação e avaliação dos resultados obtidos com esses recursos.

As organizações trabalham com determinados recursos disponíveis e a partir disso, deve estabelecer e avaliar se os recursos estão alinhados aos objetivos e estratégias, se os recursos serão de grande valia para obter objetivos, se os recursos estão ao alcance da empresa e se não estão, como a empresa pode trabalhar com os recursos disponíveis sem desistir de seus objetivos e estratégias traçadas.

Essa problemática acima pertence à capacidade da empresa dirigir o que possui e buscar algo mais. De forma que o principal recurso da empresa capaz de transformar recursos em objetivos são as pessoas. Colocando as pessoas certas para as atividades ideais.

Todo o conjunto de procedimentos acima exige que o profissional tenha nível superior e saiba lidar com o ambiente complexo das organizações.

Abaixo teremos algumas rotinas administrativas que são repetitivas e exige conhecimento técnico dos profissionais.

#### **Técnicas nas rotinas administrativas**

As funções básicas de uma empresa são a função comercial, a função técnica, financeira e de contabilidade.

Algumas técnicas administrativas são a construção de organogramas, que identifique os departamentos da empresa e os níveis de hierarquia.

Outros documentos referentes às técnicas administrativas são o manual de rotina e regulamento interno.

Nos manuais de rotina estão descritos quais as normas necessárias para execução de atividades específicas.

Já o regulamento ou regimento interno é um documento com um conjunto de diretrizes que definem a estrutura organizacional e as políticas da empresa.

Outros documentos que auxiliam as atividades administrativas são os relatórios que devem expor fatos e ocorrências para esclarecimento, dúvidas ou informação de problemas e outros documentos propostos para informações do interesse de um quadro de colaboradores são documentos como a CI (circular interna) e o ofício.

#### **Qualidade nas rotinas administrativas**

Como vimos a atividade administrativa são compostos de vários processos, processos primários, processos de apoio e processos finalísticos que são os processos que definem a atividade fim da empresa.

Os processos, portanto são fundamentais para que as empresas atinjam seus objetivos e tenham sucesso. Para que tenha um funcionamento eficiente, a empresa deve estruturar e organizar seus processos e sempre que necessário trabalhar a melhoria de processos.

A qualidade nos processos administrativos requer métodos, técnicas, normas e até inovações.

Os métodos são utilizados para que as ações nos processos sejam realizadas e atinjam os objetivos propostos.

Já os objetivos nos processos deve ser sempre o valor agregado e por isso, exige-se qualidade total em todos os processos, para isso faz-se necessário a implantação de metodologias e ferramentas da qualidade para que as organizações atinjam objetivos, conquiste o cliente e se torne competitiva mesmo em longo prazo.

Para isso, temos algumas ferramentas da qualidade que são de simples aplicação, mas rendem até uma certificação ISO, se forem implantadas com sucesso.

Entre as ferramentas da qualidade aplicada aos processos está a ferramenta 5's. O 5's surgiram de uma filosofia japonesa e se solidificou no meio empresarial como ferramenta da qualidade aplicada aos processos e útil para estruturar, desenhar e evitar desperdícios com maior economia de recursos e tempo. O ideal é que toda a equipe esteja integrada em um trabalho de organização, arrumação, utilização, limpeza, padronização e disciplina.

-Organização: organizar poupa tempo e faz com que as atividades sejam desenvolvidas sem atrapalho. Organizar materiais pela frequência de uso elimina retrabalhos e tempo gasto com a distribuição de materiais para as atividades frequentes e segurança contra acidentes ou perda de materiais.

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

-Identificar: o trabalho de identificar materiais por categorias poupa o tempo de procurar o material e acabar perdendo o tempo.

-Utilização: o senso de utilização é também ligado à organização e realiza-se o trabalho de separar o material de uso eventual e material necessário às atividades menos constantes, evitando que fiquem espalhados pelo chão material sem uso imediato.

-Limpeza: a limpeza é útil para manter o ambiente com uma aparência limpa, organizada e com maior segurança. Criar meios para manter o ambiente limpo, organizado e sempre arrumado é também uma medida para que os colaboradores poupem tempo e trabalho de organizarem e limpem tudo de novo, quando deveriam estar concentrados em outras tarefas.

-Padronizar: padronizar é uma solução para manter uma rotina de organização, de limpeza e de eliminação de desperdícios, sendo que a padronização pode auxiliar o trabalho e orientar a equipe para a realização das atividades.

E por fim, para manter a limpeza, a organização e a padronização nas rotinas administrativas deve-se manter o senso de disciplina, portanto é necessário que o programa 5's tenha a adesão e participação com o comprometimento de todos.

**BUROCRACIA: MODELO, CARACTERÍSTICAS E DISFUNÇÕES. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO.**

### ***Planejamento Estratégico, Tático e Operacional***

Desenvolver o planejamento em uma empresa envolve diversas etapas. Apesar do planejamento estratégico ser o mais famoso na administração, os outros dois têm a mesma importância em um planejamento integrado dentro da companhia.

### ***Planejamento Estratégico (longo alcance)***

O planejamento estratégico é aquele que define as estratégias de longo prazo da empresa. Este planejamento leva em conta todos os fatores internos e externos a companhia – por exemplo, a situação econômica global é um fator a ser levado em conta no planejamento estratégico. Quando elaboramos este planejamento procuramos ter uma visão integrada dos processos e da companhia, por que a empresa como um todo entra nesta etapa.

O planejamento estratégico é feito em geral entre 5 e 10 anos no futuro.

É essencial que o planejamento estratégico, apesar de ter um alcance de até 10 anos, seja atualizado constantemente. Se isto não ocorrer, o planejamento sofre um sério risco de ficar obsoleto e não ser utilizado dentro da empresa, como deve ser.

### ***Planejamento Tático (médio)***

O planejamento tático é diferente para cada área da companhia. A área financeira terá seu próprio planejamento tático financeiro, assim como a RH, marketing e assim por diante. Esta etapa é mais focada que o planejamento estratégico, que é desdobrado em diversos planos táticos.

O planejamento tático é feito de ano a ano e busca otimizar uma determinada área da empresa na busca de um resultado.

### ***Planejamento Operacional (Curto alcance)***

O plano operacional coloca em prática cada um dos planos táticos dentro da empresa. Ele é projetado no curto prazo e envolve cada uma das tarefas e metas da empresa.

Um planejamento operacional deve planejar os prazos, metas e recursos para a implantação de um projeto ou tarefa dentro da empresa. Por ser a última etapa de planejamento, o operacional deve ser um plano mais detalhado que os outros dois, tentando explicar cada tarefa isoladamente.

Desta maneira que os planejamentos Estratégico, Tático e Operacional trabalham juntos. Cada um tem um escopo dentro da empresa e seguem uma ordem:

**Estratégia >> Tática >> Operação**

Fonte: <http://adm.esobre.com/planejamento-estrategico-tatico-operacional>

**ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
PATRIMONIALISTA, BUROCRÁTICA E GERENCIAL.**

No plano administrativo, a administração pública burocrática surgiu no século passado conjuntamente com o Estado liberal, exatamente como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo. Na medida, porém, que o Estado assumia a responsabilidade pela defesa dos direitos sociais e crescia em dimensão, os custos dessa defesa passaram a ser mais altos que os benefícios do controle. Por isso, neste século as práticas burocráticas vêm cedendo lugar a um novo tipo de administração: a administração gerencial.

Assim, partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos: a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

### **Administração Pública Patrimonialista**

Nas sociedades anteriores ao advento do Capitalismo e da Democracia, o Estado aparecia como um ente "privatizado", no sentido de que não havia uma distinção clara, por parte dos governantes, entre o patrimônio público e o seu próprio patrimônio privado.

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O Rei ou Monarca estabelecia seu domínio sobre o país de forma absoluta, não aceitando limites entre a res publica e a res principis. Ou seja, a “coisa pública” se confundia com o patrimônio particular dos governantes, pois não havia uma fronteira muito bem definida entre ambas.

Nessas condições, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuíam status de nobreza real. Os cargos eram considerados prebendas, ou seja, títulos passíveis de negociação, sujeitos à discricionariedade do governante.

A corrupção e o nepotismo eram inerentes a esse tipo de administração. O foco não se encontrava no atendimento das necessidades coletivas mas, sobretudo, nos interesses particulares do soberano e de seus auxiliares.

Este cenário muda no final do século XIX, no momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes. Mercado e Sociedade Civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se inaceitável, pois não mais cabia um modelo de administração pública que privilegiava uns poucos em detrimento de muitos.

As novas exigências de um mundo em transformação, com o desenvolvimento econômico que se seguia, trouxeram a necessidade de reformulação do modo de gestão do Estado.

### Administração Pública Burocrática

Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a idéia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal.

Os controles administrativos implantados visam evitar a corrupção e o nepotismo. A forma de controle é sempre a priori, ou seja, controle dos procedimentos, das rotinas que devem nortear a realização das tarefas.

Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem suas diversas demandas sociais. Por isso, são empregados controles rígidos dos processos como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento aos cidadãos.

Uma consequência disto é que os próprios controles se tornam o objetivo principal do funcionário. Dessa forma, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

A principal qualidade da administração pública burocrática é o controle dos abusos contra o patrimônio público; o principal defeito, a ineficiência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como “clientes”.

Esse defeito, entretanto, não se revelou determinante na época do surgimento da administração pública burocrática porque os serviços do Estado eram muito reduzidos. O Estado limitava-se a manter a ordem e administrar a justiça, a garantir os contratos e a propriedade. O problema começou a se tornar mais evidente a partir da ampliação da participação do Estado na vida dos indivíduos.

Valem aqui alguns comentários adicionais sobre o termo “Burocracia”.

Max Weber, importante cientista social, ocupou-se de inúmeros aspectos das sociedades humanas. Na década de 20, publicou estudos sobre o que ele chamou o tipo ideal de burocracia, ou seja, um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que ele contrastou com as sociedades primitivas e feudais. As organizações burocráticas seriam máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras que ele chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais.

Weber estudou e procurou descrever o alicerce formal-legal em que as organizações reais se assentam. Sua atenção estava dirigida para o processo de autoridade obediência (ou processo de dominação) que, no caso das organizações modernas, depende de leis. No modelo de Weber, as expressões “organização formal” e “organização burocrática” são sinônimas.

“Dominação” ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos puros de autoridade ou dominação legítima (aquela que conta com o acordo dos dominados):

### Dominação de caráter carismático

Repousa na crença da santidade ou heroísmo de uma pessoa. A obediência é devida ao líder pela confiança pessoal em sua revelação, heroísmo ou exemplaridade, dentro do círculo em que se acredita em seu carisma.

A atitude dos seguidores em relação ao dominador carismático é marcada pela devoção. Exemplos são líderes religiosos, sociais ou políticos, condutores de multidões de adeptos. O carisma está associado a um tipo de influência que depende de qualidades pessoais.

### Dominação de caráter tradicional

Deriva da crença cotidiana na santidade das tradições que vigoram desde tempos distantes e na legitimidade daqueles que são indicados por essa tradição para exercer a autoridade.

A obediência é devida à pessoa do “senhor”, indicado pela tradição. A obediência dentro da família, dos feudos e das tribos é do tipo tradicional. Nos sistemas em que vigora a dominação tradicional, as pessoas têm autoridade não por causa de suas qualidades intrínsecas, como acontece no caso carismático, mas por causa das instituições tradicionais que representam. É o caso dos sacerdotes e das lideranças, no âmbito das instituições, como os partidos políticos e as corporações militares.

### Dominação de caráter racional

Decorre da legalidade de normas instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas normas responsabilizam pelo exercício da autoridade. A autoridade, portanto, é a contrapartida da responsabilidade.

No caso da autoridade legal, a obediência é devida às normas impessoais e objetivas, legalmente instituídas, e às pessoas por elas designadas, que agem dentro de uma ju-

risdição. A autoridade racional fundamenta-se em leis que estabelecem direitos e deveres para os integrantes de uma sociedade ou organização. Por isso, a autoridade que Weber chamou de racional é sinônimo de autoridade formal.

Uma sociedade, organização ou grupo que depende de leis racionais tem estrutura do tipo legal-racional ou burocrática. É uma burocracia.

A autoridade legal-racional ou autoridade burocrática substituiu as fórmulas tradicionais e carismáticas nas quais se baseavam as antigas sociedades. A administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A burocracia, ou organização burocrática, possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.

Portanto, todas as organizações formais são burocracias. A palavra burocracia identifica precisamente as organizações que se baseiam em regulamentos. A sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada. A burocracia é um estágio na evolução das organizações.

De acordo com Weber, as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente.

O tipo ideal de burocracia, formulado por Weber, apresenta três características principais que diferenciam estas organizações formais dos demais grupos sociais:

- **Formalidade:** significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, chamadas leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes.

- **Impessoalidade:** as relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos que elas ocupam e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos. Assim, o que conta é o cargo e não a pessoa. A formalidade e a impessoalidade, combinadas, fazem a burocracia permanecer, a despeito das pessoas.

- **Profissionalismo:** os cargos de uma burocracia oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meios de vida. A participação nas burocracias tem caráter ocupacional.

Apesar das vantagens inerentes nessa forma de organização, as burocracias podem muitas vezes apresentar também uma série de disfunções, conforme a seguir:

- **Particularismo** – Defender dentro da organização interesses de grupos internos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material.

- **Satisfação de Interesses Pessoais** – Defender interesses pessoais dentro da organização.

- **Excesso de Regras** – Multiplicidade de regras e exigências para a obtenção de determinado serviço.

- **Hierarquia e individualismo** – A hierarquia divide responsabilidades e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula disputas pelo poder.

- **Mecanicismo** – Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes.

Portanto, as burocracias apresentam dois grandes “problemas” ou dificuldades: em primeiro lugar, certas disfunções, que as descaracterizam e as desviam de seus objetivos; em segundo lugar, ainda que as burocracias não apresen-

tassem distorções, sua estrutura rígida é adequada a certo tipo de ambiente externo, no qual não há grandes mudanças. A estrutura burocrática é, por natureza, conservadora, avessa a inovações; o principal é a estabilidade da organização.

Mas, como vimos, as mudanças no ambiente externo determinam a necessidade de mudanças internas, e nesse ponto o paradigma burocrático torna-se superado.

### **Administração Pública Gerencial**

Surge na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

Torna-se essencial a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, resultando numa maior eficiência da administração pública. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como:

- A admissão segundo rígidos critérios de mérito (concurso público);

- A existência de um sistema estruturado e universal de remuneração (planos de carreira);

- A avaliação constante de desempenho (dos funcionários e de suas equipes de trabalho);

- O treinamento e a capacitação contínua do corpo funcional.

A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. A rigorosa profissionalização da administração pública continua sendo um princípio fundamental.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se para:

1. A definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir sua unidade;

2. A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;

3. O controle ou cobrança posterior dos resultados.

Adicionalmente, pratica-se a competição administrada no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como uma espécie de "cliente" dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle estão seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.

Alguns fatores contribuíram para o surgimento das teorias da administração, entre eles podemos citar:

- 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.

Vamos estudar detalhadamente cada uma das principais abordagens.

### Abordagem Clássica

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.

- 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.

## NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

### 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

Trata-se de uma teoria que também tem por escopo a estrutura organizacional. Foi defendida pelo sociólogo e economista alemão Max Weber que é considerado o “pai da burocracia”.

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.

Além disso, Weber faz uma distinção entre os conceitos de 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; necessidade de um modelo aplicado a todas as formas de organização; racionalização do direito e consolidação da sociedade em massa e capitalista. Ela busca 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

Trata-se da teoria de Sistemas por Ludwig Von Bertalanffy, onde 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;