



CÓD: OP-1180T-23  
7908403544332

# CÂMARA DE SP

Consultor Técnico Legislativo - Administração

**EDITAL Nº 01, DE 23 DE OUTUBRO DE 2023**

## **Português**

1. Interpretação e Compreensão de texto. ....	9
2. Organização estrutural dos textos. ....	9
3. Marcas de textualidade: coesão, coerência e intertextualidade. ....	10
4. Modos de organização discursiva: descrição, narração, exposição, argumentação e injunção; características específicas de cada modo. Tipos textuais: informativo, publicitário, propagandístico, normativo, didático e divinatório; características específicas de cada tipo.....	11
5. Textos literários e não literários. ....	11
6. Tipologia da frase portuguesa. Estrutura da frase portuguesa: operações de deslocamento, substituição, modificação e correção. Problemas estruturais das frases. ....	12
7. Norma culta. ....	18
8. Pontuação e sinais gráficos. ....	19
9. Organização sintática das frases: termos e orações. Ordem direta e inversa. ....	24
10. Tipos de discurso. ....	28
11. Registros de linguagem. Funções da linguagem. ....	30
12. Elementos dos atos de comunicação. ....	31
13. Estrutura e formação de palavras. ....	32
14. Formas de abreviação. ....	33
15. Classes de palavras; os aspectos morfológicos, sintáticos, semânticos e textuais de substantivos, adjetivos, artigos, numerais, pronomes, verbos, advérbios, conjunções e interjeições; os modalizadores. ....	35
16. Semântica: sentido próprio e figurado; antônimos, sinônimos, parônimos e hiperônimos. Polissemia e ambiguidade. ....	41
17. Os dicionários: tipos; ....	43
18. a organização de verbetes. ....	45
19. Vocabulário: neologismos, arcaísmos, estrangeirismos; ....	53
20. latinismos. ....	54
21. Ortografia e acentuação gráfica. ....	55
22. A crase. ....	55

## **Raciocínio Lógico e Matemático**

1. Lógica: proposições, conectivos, equivalências lógicas, quantificadores e predicados. ....	63
2. Conjuntos e suas operações, diagramas. Números inteiros, racionais e reais e suas operações ....	67
3. porcentagem e juros. ....	72
4. Proporcionalidade direta e inversa. ....	75
5. Medidas de comprimento, área, volume, massa e tempo. ....	76
6. Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; dedução de novas informações das relações fornecidas e avaliação das condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações. ....	79
7. Compreensão e análise da lógica de uma situação, utilizando as funções intelectuais: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos, discriminação de elementos. ....	96
8. Compreensão de dados apresentados em gráficos e tabelas. ....	97
9. Raciocínio lógico envolvendo problemas aritméticos, geométricos e matriciais. ....	99
10. Problemas de contagem e noções de probabilidade. ....	101
11. Geometria básica: ângulos, triângulos, polígonos, distâncias, proporcionalidade, perímetro e área. ....	103

12. Noções de estatística: média, moda, mediana e desvio padrão.....	113
13. Plano cartesiano: sistema de coordenadas, distância.....	115
14. Problemas de lógica e raciocínio.....	115

## ***Administração Financeira e Orçamentária***

1. Orçamento público: conceitos e princípios. Orçamento – programa .....	117
2. Orçamento público no Brasil.....	123
3. O ciclo orçamentário. ....	126
4. Orçamento na Constituição de 1988 .....	129
5. lei de diretrizes orçamentárias.....	135
6. lei orçamentária anual .....	137
7. plano plurianual. ....	143
8. Plano de Metas .....	148

## ***Conceitos de organização***

1. Definições, elementos e pressupostos.Objetivos da organização.....	153
2. As funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. planejamento estratégico, tático e operacional	155
3. Fundamentos do Programa de Qualidade Total. ....	160
4. Níveis da organização: formal e informal.....	160
5. Estruturas organizacionais: Conceitos, tipos, departamentalização gráfica .....	160
6. Esquemas organizacionais: modelo mecanicista e orgânico, estrutura simples, burocrática, matricial, estrutura em equipes, organização virtual e sem fronteiras.....	171

## ***Administração Geral***

1. Fundamentos e evolução da administração; abordagem sistêmica; funções e habilidades do administrador .....	175
2. estrutura e projeto organizacional.....	182
3. processo decisório .....	182
4. planejamento em estratégia.....	186
5. ética e responsabilidade .....	194
6. administração de operação e da qualidade.....	197
7. empreendedorismo .....	199
8. cultura e ambiente organizacional.....	202
9. mudança e inovação .....	204
10. controle de processos .....	208
11. administração de projetos .....	208

---

## **Organização e Métodos**

1. Análise organizacional, instrumentos de pesquisa; análise de processos .....	211
2. distribuição do trabalho.....	211
3. fluxogramas.....	212
4. formulários.....	214
5. manuais .....	215
6. estruturas organizacionais e departamentalização.....	216
7. organogramas .....	216
8. sistema de informação gerencial .....	218
9. poder .....	230
10. mudança organizacional .....	233
11. planejamento e controle de projetos .....	233
12. projetos, desenvolvimento, implantação e documentação de sistemas .....	233
13. Análise organizacional, organogramas, fluxogramas, instrumentos de pesquisa, layout, diagramas, análise de processos, estruturas, procedimentos, ferramentas de produtividade, fluxo de trabalho e de informações, formulários, manuais e documentação .....	233

## **Administração de Contratos**

1. Reajustes de preços e aplicação de índices econômicos .....	237
--	-----

## **Administração de Recursos Humanos**

1. Conceito e objetivos; políticas de recursos humanos.....	239
2. Cultura e clima organizacionais.....	241
3. Qualidade e excelência na gestão dos serviços públicos .....	241
4. Foco no cliente.....	243
5. Escassez de recursos e redução de custos. ....	244
6. Desburocratização. ....	245
7. Eficiência. Eficácia. Efetividade Controle (avaliação de desempenho, auditoria de recursos humanos) .....	245
8. Gestão por competências. ....	248
9. Gestão por resultados na produção de serviços públicos.....	252
10. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público .....	255
11. Fiscalização .....	256
12. Controle .....	256
13. Auditoria Governamental .....	256
14. Gestão da Qualidade no Setor Público .....	259
15. Planejamento Governamental (instrumentos legais) .....	259
16. O ciclo do planejamento em organizações (PDCA). ....	260
17. Referencial Estratégico das Organizações. ....	261
18. Análise de ambiente interno e externo .....	264

---

## ÍNDICE

---

19. Ferramentas de análise de ambiente: análise SWOT, análise de cenários, matriz GUT (matriz de priorização).....	267
20. Negócio, missão, visão de futuro, valores. ....	267
21. Indicadores de desempenho. Tipos de indicadores. Variáveis componentes dos indicadores.....	267
22. Gestão e controle de processos e projetos: planejamento, elaboração, desenvolvimento, decisão, direção, execução e implantação, controle, resultados, avaliação de desempenho, análise e documentação .....	269
23. Direção, liderança, poder e gerenciamento de equipes .....	273
24. Funções e habilidades do administrador. ....	273
25. Motivação, satisfação e engajamento no trabalho .....	273
26. Qualidade de vida no trabalho. ....	273
27. Gerenciamento de crises e conflitos. ....	274
28. Comunicação organizacional .....	280
29. Sistemas de informações gerenciais. ....	282
30. Gestão do conhecimento: teorias e aplicação, melhores práticas, comunidades de práticas virtuais .....	294

## ***Administração Pública***

1. Administração direta e indireta – atribuições.....	301
2. competência do poder público .....	304
3. Organização do Estado (CF. Título III e dispositivos equivalentes na Constituição Estadual (SP) e da LOM) .....	305
4. Funcionalismo público (CF capítulo VII do título III e dispositivos equivalentes da LOM) .....	319
5. Estatuto do Funcionário Público Municipal .....	322
6. O papel das casas legislativas e de seus membros .....	337
7. Os papéis dos Tribunais de Contas. ....	338
8. Relações entre as legislações federal, estadual e municipal sobre o mesmo assunto.....	343
9. Funções fiscalizadoras e instrumentos de controle atribuídos ao Poder Legislativo e ao Tribunal de Contas.....	344
10. Controles da administração pública: interno, externo, jurisdicional e social.....	344
11. Controle social: acesso à informação, participação dos cidadãos e usuários em órgãos colegiados, audiências e consultas públicas, direitos de petição, reclamação e representação .....	349
12. Governo eletrônico. Transparência da administração pública .....	354
13. Controle social e cidadania .....	361
14. Accountability .....	361
15. Gestão de Projetos.....	363
16. Licitações e Contratos Administrativos .....	363
17. Lei Federal 14.133/2021 .....	373
18. Conceitos de eficiência, eficácia e efetividade aplicados à Administração Pública .....	414
19. O regime jurídico dos entes da Administração Pública indireta: autarquias, fundações e empresas públicas e sociedades de economia mista.....	414
20. Peculiaridades do regime das agências reguladoras.....	414
21. A dimensão negocial da Administração Pública.....	419
22. Regime geral dos contratos administrativos. ....	420
23. Concessões, permissões e parcerias público-privadas. Parcerias com organizações da sociedade civil, convênios administrativos e negócios jurídicos congêneres.....	429
24. Consórcios públicos .....	430

---

---

## ÍNDICE

---

25. Terceirização na administração pública. ....	430
26. Políticas Públicas.As diferentes conceituações de políticas públicas; Teorias e modelos de análise contemporâneos de políticas públicas: redes de políticas públicas e coalizões de defesa; O ciclo de políticas públicas: formação da agenda governamental, processos decisórios e problemas da implementação.Governança em Políticas Públicas; Avaliação de políticas públicas.....	431
27. Construção de agenda, formulação da política e processo decisório.....	443
28. Principais referenciais de avaliação e governança de políticas públicas.....	443
29. Avaliação ex-ante e ex-post;.....	444
30. O ciclo do planejamento (análise do ambiente, objetivos estratégicos, missão, visão, valores.....	444
31. O papel do Poder Legislativo na produção e na avaliação de políticas públicas.....	445
32. Corrupção e políticas públicas: fatores que influenciam a incidência de corrupção e fatores que promovem a qualidade das políticas públicas.....	445
33. Processo Legislativo.....	445
34. Lei Orgânica do Município. ....	448
35. Regimento Interno da Câmara Municipal de São Paulo.....	482
36. Estatuto dos funcionários públicos do município de São Paulo.....	520
37. O Poder Legislativo Municipal: composição, organização, funcionamento e competências da Câmara Municipal de São Paulo e suas comissões permanentes.....	520
38. Comissões parlamentares.....	521
39. Comissões parlamentares de inquérito: requisitos, competências, abrangência e limitações.....	521

## ***Material Digital***

### ***Noções de Legislação Aplicada Sobre o Trânsito***

1. Aspectos institucionais: órgãos integrantes do sistema nacional de trânsito e respectivas competências.....	3
2. Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 (Código de Trânsito Brasileiro).....	3
3. legislação correlata e normas complementares.....	52
4. Questões atuais sobre trânsito (a violência no trânsito; o crescimento da frota; estímulos ao transporte coletivo e ao transporte não motorizado; entre outros).....	53
5. Lei Federal nº 12.587 de 2012: Política Nacional de Mobilidade Urbana (PNMU).....	54
6. Plano Municipal de Segurança Viária 2019/2028 e o Comitê Permanente de Segurança Viária do Município de São Paulo: Decreto Municipal nº 58.717 de 2019.....	59

### ***Legislação***

1. Lei Orgânica do Município de São Paulo.....	63
2. Regimento Interno da Câmara Municipal de São Paulo.....	99

---

### ***Conteúdo Digital***

- Para estudar o Conteúdo Digital acesse sua “Área do Cliente” em nosso site, ou siga os passos indicados na página 2 para acessar seu bônus.

<https://www.apostilasopcao.com.br/customer/account/login/>

# LÍNGUA PORTUGUESA

## INTERPRETAÇÃO E COMPREENSÃO DE TEXTO.

Compreender e interpretar textos é essencial para que o objetivo de comunicação seja alcançado satisfatoriamente. Com isso, é importante saber diferenciar os dois conceitos. Vale lembrar que o texto pode ser verbal ou não-verbal, desde que tenha um sentido completo.

A **compreensão** se relaciona ao entendimento de um texto e de sua proposta comunicativa, decodificando a mensagem explícita. Só depois de compreender o texto que é possível fazer a sua interpretação.

A **interpretação** são as conclusões que chegamos a partir do conteúdo do texto, isto é, ela se encontra para além daquilo que está escrito ou mostrado. Assim, podemos dizer que a interpretação é subjetiva, contando com o conhecimento prévio e do repertório do leitor.

Dessa maneira, para compreender e interpretar bem um texto, é necessário fazer a decodificação de códigos linguísticos e/ou visuais, isto é, identificar figuras de linguagem, reconhecer o sentido de conjunções e preposições, por exemplo, bem como identificar expressões, gestos e cores quando se trata de imagens.

### Dicas práticas

1. Faça um resumo (pode ser uma palavra, uma frase, um conceito) sobre o assunto e os argumentos apresentados em cada parágrafo, tentando traçar a linha de raciocínio do texto. Se possível, adicione também pensamentos e inferências próprias às anotações.

2. Tenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto, para poder procurar o significado de palavras desconhecidas.

3. Fique atento aos detalhes oferecidos pelo texto: dados, fonte de referências e datas.

4. Sublinhe as informações importantes, separando fatos de opiniões.

5. Perceba o enunciado das questões. De um modo geral, questões que esperam **compreensão do texto** aparecem com as seguintes expressões: *o autor afirma/sugere que...; segundo o texto...; de acordo com o autor...* Já as questões que esperam **interpretação do texto** aparecem com as seguintes expressões: *conclui-se do texto que...; o texto permite deduzir que...; qual é a intenção do autor quando afirma que...*

## ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DOS TEXTOS.

Uma boa redação é dividida em ideias relacionadas entre si ajustadas a uma ideia central que norteia todo o pensamento do texto. Um dos maiores problemas nas redações é estruturar as ideias para fazer com que o leitor entenda o que foi dito no texto. Fazer uma estrutura no texto para poder guiar o seu pensamento e o do leitor.

### Parágrafo

O parágrafo organizado em torno de uma ideia-núcleo, que é desenvolvida por ideias secundárias. O parágrafo pode ser formado por uma ou mais frases, sendo seu tamanho variável. No texto dissertativo-argumentativo, os parágrafos devem estar todos relacionados com a tese ou ideia principal do texto, geralmente apresentada na introdução.

Embora existam diferentes formas de organização de parágrafos, os textos dissertativo-argumentativos e alguns gêneros jornalísticos apresentam uma estrutura-padrão. Essa estrutura consiste em três partes: a ideia-núcleo, as ideias secundárias (que desenvolvem a ideia-núcleo) e a conclusão (que reafirma a ideia-básica). Em parágrafos curtos, é raro haver conclusão.

**Introdução:** faz uma rápida apresentação do assunto e já traz uma ideia da sua posição no texto, é normalmente aqui que você irá identificar qual o problema do texto, o porque ele está sendo escrito. Normalmente o tema e o problema são dados pela própria prova.

**Desenvolvimento:** elabora melhor o tema com argumentos e ideias que apoiem o seu posicionamento sobre o assunto. É possível usar argumentos de várias formas, desde dados estatísticos até citações de pessoas que tenham autoridade no assunto.

**Conclusão:** faz uma retomada breve de tudo que foi abordado e conclui o texto. Esta última parte pode ser feita de várias maneiras diferentes, é possível deixar o assunto ainda aberto criando uma pergunta reflexiva, ou concluir o assunto com as suas próprias conclusões a partir das ideias e argumentos do desenvolvimento.

Outro aspecto que merece especial atenção são os conectores. São responsáveis pela coesão do texto e tornam a leitura mais fluente, visando estabelecer um encadeamento lógico entre as ideias e servem de ligação entre o parágrafo, ou no interior do período, e o tópico que o antecede.

Saber usá-los com precisão, tanto no interior da frase, quanto ao passar de um enunciado para outro, é uma exigência também para a clareza do texto.

Sem os conectores (pronomes relativos, conjunções, advérbios, preposições, palavras denotativas) as ideias não fluem, muitas vezes o pensamento não se completa, e o texto torna-se obscuro, sem coerência.

Esta estrutura é uma das mais utilizadas em textos argumentativos, e por conta disso é mais fácil para os leitores.

Existem diversas formas de se estruturar cada etapa dessa estrutura de texto, entretanto, apenas segui-la já leva ao pensamento mais direto.

**MARCAS DE TEXTUALIDADE: COESÃO, COERÊNCIA E INTERTEXTUALIDADE.**

**Coesão e coerência**

A coerência e a coesão são essenciais na escrita e na interpretação de textos. Ambos se referem à relação adequada entre os componentes do texto, de modo que são independentes entre si. Isso quer dizer que um texto pode estar coeso, porém incoerente, e vice-versa.

Enquanto a coesão tem foco nas questões gramaticais, ou seja, ligação entre palavras, frases e parágrafos, a coerência diz respeito ao conteúdo, isto é, uma sequência lógica entre as ideias.

**Coesão**

A coesão textual ocorre, normalmente, por meio do uso de **conectivos** (preposições, conjunções, advérbios). Ela pode ser obtida a partir da **anáfora** (retoma um componente) e da **catáfora** (antecipa um componente).

Confira, então, as principais regras que garantem a coesão textual:

REGRA	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
<b>REFERÊNCIA</b>	Pessoal (uso de pronomes pessoais ou possessivos) – anafórica Demonstrativa (uso de pronomes demonstrativos e advérbios) – catafórica Comparativa (uso de comparações por semelhanças)	João e Maria são crianças. <i>Eles</i> são irmãos. Fiz todas as tarefas, exceto <i>esta</i> : colonização africana. Mais um ano <i>igual aos</i> outros...
<b>SUBSTITUIÇÃO</b>	Substituição de um termo por outro, para evitar repetição	Maria está triste. <i>A menina</i> está cansada de ficar em casa.
<b>ELIPSE</b>	Omissão de um termo	No quarto, apenas quatro ou cinco convidados. (omissão do verbo “haver”)
<b>CONJUNÇÃO</b>	Conexão entre duas orações, estabelecendo relação entre elas	Eu queria ir ao cinema, <i>mas</i> estamos de quarentena.
<b>COESÃO LEXICAL</b>	Utilização de sinônimos, hiperônimos, nomes genéricos ou palavras que possuem sentido aproximado e pertencente a um mesmo grupo lexical.	A minha <i>casa</i> é clara. Os <i>quartos</i> , a <i>sala</i> e a <i>cozinha</i> têm janelas grandes.

**Coerência**

Nesse caso, é importante conferir se a mensagem e a conexão de ideias fazem sentido, e seguem uma linha clara de raciocínio.

Existem alguns conceitos básicos que ajudam a garantir a coerência. Veja quais são os principais princípios para um texto coerente:

- **Princípio da não contradição:** não deve haver ideias contraditórias em diferentes partes do texto.
- **Princípio da não tautologia:** a ideia não deve estar redundante, ainda que seja expressa com palavras diferentes.
- **Princípio da relevância:** as ideias devem se relacionar entre si, não sendo fragmentadas nem sem propósito para a argumentação.
- **Princípio da continuidade temática:** é preciso que o assunto tenha um seguimento em relação ao assunto tratado.
- **Princípio da progressão semântica:** inserir informações novas, que sejam ordenadas de maneira adequada em relação à progressão de ideias.

Para atender a todos os princípios, alguns fatores são recomendáveis para garantir a coerência textual, como amplo **conhecimento de mundo**, isto é, a bagagem de informações que adquirimos ao longo da vida; **inferências** acerca do conhecimento de mundo do leitor; e **informatividade**, ou seja, conhecimentos ricos, interessantes e pouco previsíveis.

**Intertextualidade**

A intertextualidade pode ser entendida como a influência de um texto sobre outro, bem como suas referências, sejam elas explícitas ou implícitas. Os textos lidos previamente são chamados **texto-fonte**.

Pode-se dizer que todo texto é, em maior ou menor grau, um intertexto, já que os textos acessados ao longo da vida interferem de alguma maneira naquilo que pensamos e escrevemos, tanto a nível de conteúdo quanto a nível de forma.

A intertextualidade é considerada **explícita** quando é clara e facilmente identificada pelo leitor, estabelecendo uma relação direta com o texto-fonte. Por outro lado, a intertextualidade **implícita** exige conhecimento prévio do leitor, que desempenha um papel de análise e dedução.

Com isso, temos que a intertextualidade é um certo diálogo entre os textos, podendo ocorrer em diversas linguagens (visual, escrita, auditiva), sendo bastante expressa nas artes, em programas midiáticos e na publicidade.

Sendo assim, veja os principais tipos de intertextualidade e suas características:

- **Paródia:** modifica o texto-fonte, normalmente em forma de crítica ou sátira, muitas vezes acompanhada de ironia e de algum elemento de humor.

- **Paráfrase:** modifica o texto-fonte de modo que a ideia seja mantida, fazendo, assim, o uso recorrente de sinônimos.
- **Epígrafe:** repetição de uma frase ou parágrafo que se relacione com o que é apresentado no texto a seguir, encontrado com frequência em obras literárias e acadêmicas.
- **Citação:** acréscimo de trechos literais ao longo de uma produção textual, geralmente aparecendo demarcada graficamente ou por meio de gestos, em se tratando da linguagem oral. Ela deve ser devidamente referenciada, vindo a ser um ótimo exemplo de intertextualidade explícita.
- **Alusão:** referência a elementos presentes em outros textos, de modo indireto, ou por meio de simbologias.
- **Tradução:** interpretações e transcrição do texto-fonte em outra língua.
- **Bricolagem:** montagem de um texto a partir de fragmentos de diversos outros textos, bastante encontrado nas artes.
- **Pastiche:** mistura de vários estilos em uma só obra, sendo uma intertextualidade direta a partir da imitação do estilo demonstrado por outros autores. Diferente da paródia, não tem a intenção de criticar.
- **Crossover:** aparição de personagens do texto-fonte, ou encontro de personagens pertencentes a um mesmo universo fictício.

**MODOS DE ORGANIZAÇÃO DISCURSIVA: DESCRIÇÃO, NARRAÇÃO, EXPOSIÇÃO, ARGUMENTAÇÃO E INJUNÇÃO; CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CADA MODO. TIPOS TEXTUAIS: INFORMATIVO, PUBLICITÁRIO, PROPAGANDÍSTICO, NORMATIVO, DIDÁTICO E DIVINATÓRIO; CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE CADA TIPO.**

A partir da estrutura linguística, da função social e da finalidade de um texto, é possível identificar a qual tipo e gênero ele pertence. Antes, é preciso entender a diferença entre essas duas classificações.

**Tipos textuais**

A tipologia textual se classifica a partir da estrutura e da finalidade do texto, ou seja, está relacionada ao modo como o texto se apresenta. A partir de sua função, é possível estabelecer um padrão específico para se fazer a enunciação.

Veja, no quadro abaixo, os principais tipos e suas características:

<b>TEXTO NARRATIVO</b>	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinados espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
<b>TEXTO DISSERTATIVO-ARGUMENTATIVO</b>	Tem o objetivo de defender determinado ponto de vista, persuadindo o leitor a partir do uso de argumentos sólidos. Sua estrutura comum é: introdução > desenvolvimento > conclusão.

<b>TEXTO EXPOSITIVO</b>	Procura expor ideias, sem a necessidade de defender algum ponto de vista. Para isso, usa-se comparações, informações, definições, conceitualizações etc. A estrutura segue a do texto dissertativo-argumentativo.
<b>TEXTO DESCRITIVO</b>	Expõe acontecimentos, lugares, pessoas, de modo que sua finalidade é descrever, ou seja, caracterizar algo ou alguém. Com isso, é um texto rico em adjetivos e em verbos de ligação.
<b>TEXTO INJUNTIVO</b>	Oferece instruções, com o objetivo de orientar o leitor. Sua maior característica são os verbos no modo imperativo.

**Gêneros textuais**

A classificação dos gêneros textuais se dá a partir do reconhecimento de certos padrões estruturais que se constituem a partir da função social do texto. No entanto, sua estrutura e seu estilo não são tão limitados e definidos como ocorre na tipologia textual, podendo se apresentar com uma grande diversidade. Além disso, o padrão também pode sofrer modificações ao longo do tempo, assim como a própria língua e a comunicação, no geral.

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula
- Carta
- Conto
- Crônica
- E-mail
- Lista
- Manual
- Notícia
- Poema
- Propaganda
- Receita culinária
- Resenha
- Seminário

Vale lembrar que é comum enquadrar os gêneros textuais em determinados tipos textuais. No entanto, nada impede que um texto literário seja feito com a estruturação de uma receita culinária, por exemplo. Então, fique atento quanto às características, à finalidade e à função social de cada texto analisado.

**TEXTOS LITERÁRIOS E NÃO LITERÁRIOS.**

**Tipos de Linguagem**

Existem três tipos de linguagem que precisamos saber para que facilite a interpretação de textos.

- **Linguagem Verbal** é aquela que utiliza somente palavras. Ela pode ser escrita ou oral.

# RACIOCÍNIO LÓGICO E MATEMÁTICO

## LÓGICA: PROPOSIÇÕES, CONECTIVOS, EQUIVALÊNCIAS LÓGICAS, QUANTIFICADORES E PREDICADOS.

### Proposição

Conjunto de palavras ou símbolos que expressam um pensamento ou uma ideia de sentido completo. Elas transmitem pensamentos, isto é, afirmam fatos ou exprimem juízos que formamos a respeito de determinados conceitos ou entes.

### Valores lógicos

São os valores atribuídos as proposições, podendo ser uma **verdade**, se a proposição é verdadeira (V), e uma **falsidade**, se a proposição é falsa (F). Designamos as letras V e F para abreviarmos os valores lógicos verdade e falsidade respectivamente.

Com isso temos alguns axiomas da lógica:

– **PRINCÍPIO DA NÃO CONTRADIÇÃO:** uma proposição não pode ser verdadeira E falsa ao mesmo tempo.

– **PRINCÍPIO DO TERCEIRO EXCLUÍDO:** toda proposição OU é verdadeira OU é falsa, verificamos sempre um desses casos, NUNCA existindo um terceiro caso.

“Toda proposição tem um, e somente um, dos valores, que são: V ou F.”

### Classificação de uma proposição

Elas podem ser:

• **Sentença aberta:** quando não se pode atribuir um valor lógico verdadeiro ou falso para ela (ou valorar a proposição!), portanto, não é considerada frase lógica. São consideradas sentenças abertas:

- Frases interrogativas: Quando será prova? - Estudou ontem? - Fez Sol ontem?

- Frases exclamativas: Gol! – Que maravilhoso!

- Frase imperativas: Estude e leia com atenção. – Desligue a televisão.

- Frases sem sentido lógico (expressões vagas, paradoxais, ambíguas, ...): “esta frase é falsa” (expressão paradoxal) – O cachorro do meu vizinho morreu (expressão ambígua) –  $2 + 5 + 1$

• **Sentença fechada:** quando a proposição admitir um ÚNICO valor lógico, seja ele verdadeiro ou falso, nesse caso, será considerada uma frase, proposição ou sentença lógica.

### Proposições simples e compostas

• **Proposições simples** (ou atômicas): aquela que **NÃO** contém nenhuma outra proposição como parte integrante de si mesma. As proposições simples são designadas pelas letras latinas minúsculas p, q, r, s..., chamadas letras proposicionais.

*Exemplos*

r: Thiago é careca.

s: Pedro é professor.

• **Proposições compostas** (ou moleculares ou estruturas lógicas): aquela formada pela combinação de duas ou mais proposições simples. As proposições compostas são designadas pelas letras latinas maiúsculas P, Q, R, R..., também chamadas letras proposicionais.

*Exemplo*

P: Thiago é careca e Pedro é professor.

**ATENÇÃO:** TODAS as **proposições compostas são formadas por duas proposições simples.**

### Exemplos:

**1. (CESPE/UNB)** Na lista de frases apresentadas a seguir:

– “A frase dentro destas aspas é uma mentira.”

– A expressão  $x + y$  é positiva.

– O valor de  $\sqrt{4 + 3} = 7$ .

– Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira.

– O que é isto?

Há exatamente:

(A) uma proposição;

(B) duas proposições;

(C) três proposições;

(D) quatro proposições;

(E) todas são proposições.

### Resolução:

Analisemos cada alternativa:

(A) “A frase dentro destas aspas é uma mentira”, não podemos atribuir valores lógicos a ela, logo não é uma sentença lógica.

(B) A expressão  $x + y$  é positiva, não temos como atribuir valores lógicos, logo não é sentença lógica.

(C) O valor de  $\sqrt{4 + 3} = 7$ ; é uma sentença lógica pois podemos atribuir valores lógicos, independente do resultado que tenhamos

(D) Pelé marcou dez gols para a seleção brasileira, também podemos atribuir valores lógicos (não estamos considerando a quantidade certa de gols, apenas se podemos atribuir um valor de V ou F a sentença).

(E) O que é isto? - como vemos não podemos atribuir valores lógicos por se tratar de uma frase interrogativa.

**Resposta: B.**

### Conectivos (conectores lógicos)

Para compôr novas proposições, definidas como composta, a partir de outras proposições simples, usam-se os conectivos. São eles:

OPERAÇÃO	CONECTIVO	ESTRUTURA LÓGICA	TABELA VERDADE															
Negação	$\sim$	Não p	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th> <th><math>\sim p</math></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </tbody> </table>	p	$\sim p$	V	F	F	V									
p	$\sim p$																	
V	F																	
F	V																	
Conjunção	$\wedge$	p e q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th> <th>q</th> <th><math>p \wedge q</math></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </tbody> </table>	p	q	$p \wedge q$	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	F
p	q	$p \wedge q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	F																
Disjunção Inclusiva	$\vee$	p ou q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th> <th>q</th> <th><math>p \vee q</math></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </tbody> </table>	p	q	$p \vee q$	V	V	V	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \vee q$																
V	V	V																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Disjunção Exclusiva	$\underline{\vee}$	Ou p ou q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th> <th>q</th> <th><math>p \underline{\vee} q</math></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> </tbody> </table>	p	q	$p \underline{\vee} q$	V	V	F	V	F	V	F	V	V	F	F	F
p	q	$p \underline{\vee} q$																
V	V	F																
V	F	V																
F	V	V																
F	F	F																
Condicional	$\rightarrow$	Se p então q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th> <th>q</th> <th><math>p \rightarrow q</math></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </tbody> </table>	p	q	$p \rightarrow q$	V	V	V	V	F	F	F	V	V	F	F	V
p	q	$p \rightarrow q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	V																
F	F	V																
Bicondicional	$\leftrightarrow$	p se e somente se q	<table border="1"> <thead> <tr> <th>p</th> <th>q</th> <th><math>p \leftrightarrow q</math></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>V</td> <td>V</td> <td>V</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>F</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>V</td> <td>F</td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>F</td> <td>V</td> </tr> </tbody> </table>	p	q	$p \leftrightarrow q$	V	V	V	V	F	F	F	V	F	F	F	V
p	q	$p \leftrightarrow q$																
V	V	V																
V	F	F																
F	V	F																
F	F	V																

**Exemplo:**

**2. (PC/SP - Delegado de Polícia - VUNESP)** Os conectivos ou operadores lógicos são palavras (da linguagem comum) ou símbolos (da linguagem formal) utilizados para conectar proposições de acordo com regras formais preestabelecidas. Assinale a alternativa que apresenta exemplos de conjunção, negação e implicação, respectivamente.

- (A)  $\neg p, p \vee q, p \wedge q$
- (B)  $p \wedge q, \neg p, p \rightarrow q$
- (C)  $p \rightarrow q, p \vee q, \neg p$
- (D)  $p \vee p, p \rightarrow q, \neg q$
- (E)  $p \vee q, \neg q, p \vee q$

**Resolução:**

A conjunção é um tipo de proposição composta e apresenta o conectivo “e”, e é representada pelo símbolo  $\wedge$ . A negação é representada pelo símbolo  $\sim$  ou cantoneira ( $\neg$ ) e pode negar uma proposição simples (por exemplo:  $\neg p$ ) ou composta. Já a implicação é uma proposição composta do tipo condicional (Se, então) é representada pelo símbolo ( $\rightarrow$ ).

**Resposta: B.**

**Tabela Verdade**

Quando trabalhamos com as proposições compostas, determinamos o seu valor lógico partindo das proposições simples que a compõe. O valor lógico de qualquer proposição composta depende UNICAMENTE dos valores lógicos das proposições simples componentes, ficando por eles UNIVOCAMENTE determinados.

• **Número de linhas de uma Tabela Verdade:** depende do número de proposições simples que a integram, sendo dado pelo seguinte teorema:

**“A tabela verdade de uma proposição composta com  $n^*$  proposições simples componentes contém  $2^n$  linhas.”**

**Exemplo:**

**3. (CESPE/UNB)** Se “A”, “B”, “C” e “D” forem proposições simples e distintas, então o número de linhas da tabela-verdade da proposição  $(A \rightarrow B) \leftrightarrow (C \rightarrow D)$  será igual a:

- (A) 2;
- (B) 4;
- (C) 8;
- (D) 16;
- (E) 32.

**Resolução:**

Veja que podemos aplicar a mesma linha do raciocínio acima, então teremos:

Número de linhas =  $2^n = 2^4 = 16$  linhas.

**Resposta D.**

**Conceitos de Tautologia, Contradição e Contigência**

• **Tautologia:** possui todos os valores lógicos, da tabela verdade (última coluna), **V** (verdades).

*Princípio da substituição:* Seja  $P$  ( $p, q, r, \dots$ ) é uma tautologia, então  $P$  ( $P_0; Q_0; R_0; \dots$ ) também é uma tautologia, quaisquer que sejam as proposições  $P_0, Q_0, R_0, \dots$

• **Contradição:** possui todos os valores lógicos, da tabela verdade (última coluna), **F** (falsidades). A contradição é a negação da Tautologia e vice versa.

*Princípio da substituição:* Seja  $P$  ( $p, q, r, \dots$ ) é uma **contradição**, então  $P$  ( $P_0; Q_0; R_0; \dots$ ) também é uma **contradição**, quaisquer que sejam as proposições  $P_0, Q_0, R_0, \dots$

• **Contingência:** possui valores lógicos **V** e **F**, da tabela verdade (última coluna). Em outros termos a contingência é uma proposição composta que não é **tautologia** e nem **contradição**.

**Exemplos:**

**4. (DPU – ANALISTA – CESPE)** Um estudante de direito, com o objetivo de sistematizar o seu estudo, criou sua própria legenda, na qual identificava, por letras, algumas afirmações relevantes quanto à disciplina estudada e as vinculava por meio de sentenças (proposições). No seu vocabulário particular constava, por exemplo:

P: Cometeu o crime A.

Q: Cometeu o crime B.

R: Será punido, obrigatoriamente, com a pena de reclusão no regime fechado.

S: Poderá optar pelo pagamento de fiança.

Ao revisar seus escritos, o estudante, apesar de não recordar qual era o crime B, lembrou que ele era inafiançável.

Tendo como referência essa situação hipotética, julgue o item que se segue.

A sentença  $(P \rightarrow Q) \leftrightarrow ((\sim Q) \rightarrow (\sim P))$  será sempre verdadeira, independentemente das valorações de  $P$  e  $Q$  como verdadeiras ou falsas.

( ) Certo

( ) Errado

**Resolução:**

Considerando  $P$  e  $Q$  como V.

$(V \rightarrow V) \leftrightarrow ((F) \rightarrow (F))$

$(V) \leftrightarrow (V) = V$

Considerando  $P$  e  $Q$  como F

$(F \rightarrow F) \leftrightarrow ((V) \rightarrow (V))$

$(V) \leftrightarrow (V) = V$

Então concluímos que a afirmação é verdadeira.

**Resposta: Certo.**

**Equivalência**

Duas ou mais proposições compostas são equivalentes, quando mesmo possuindo estruturas lógicas diferentes, apresentam a mesma solução em suas respectivas tabelas verdade.

Se as proposições  $P(p, q, r, \dots)$  e  $Q(p, q, r, \dots)$  são ambas TAUTOLOGIAS, ou então, são CONTRADIÇÕES, então são EQUIVALENTES.

# ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E ORÇAMENTÁRIA

## ORÇAMENTO PÚBLICO: CONCEITOS E PRINCÍPIOS. ORÇAMENTO – PROGRAMA

Orçamento é um dos mais antigos e tradicionais instrumentos utilizados na gestão dos negócios públicos, sendo concebido inicialmente como um mecanismo eficaz de controle parlamentar sobre o Executivo. Ao longo do tempo, sofreu mudanças no plano conceitual e técnico (aspectos jurídico, econômico, financeiro, de planejamento e programação, gerencial e controle administrativo, por exemplo) para acompanhar a própria evolução das funções do Estado.

### Conceito

Os primeiros Orçamentos de que se têm notícia eram os chamados orçamentos tradicionais, que se importavam apenas com o gasto. Eram meros documentos de previsão de receita e autorização de despesas sem nenhum vínculo com um sistema de planejamento governamental. Simplesmente se fazia uma estimativa de quanto se ia arrecadar e decidia-se o que comprar, sem nenhuma prioridade ou senso distributivo na alocação dos recursos públicos.

Era compreendido como uma peça que continha apenas a previsão das receitas e a fixação das despesas para determinado período, sem preocupação com planos governamentais de desenvolvimento, tratando-se, assim, de mera peça contábil-financeira. Tal conceito se revela ultrapassado, pois a intervenção Estatal na vida da sociedade aumentou de forma acentuada e, com isso, o planejamento das ações do Estado é imprescindível.

A história divide a evolução conceitual do Orçamento Público em duas fases: o Orçamento tradicional e o Orçamento moderno. Até o século XIX, os doutrinadores consideram que perdurou o Orçamento Tradicional, que, é marcado pelo controle político (orçamento como instrumento de controle) cuja preocupação, seria controlar os gastos públicos. Os gastos públicos eram vistos como um mal necessário.

A partir dos primórdios do século XX, tendo como indutor os EUA, desenvolveu-se na Administração Pública a preocupação em ser mais eficiente, visando promover o desenvolvimento econômico e social. O orçamento, antes era considerado do um mero demonstrativo de autorizações legislativas e que não atendia as necessidades, passou a ser visto como algo mais que uma simples previsão de receitas ou estimativa de despesa. Este passaria a ser considerado como um instrumento de administração visando cumprir os programas de governo.

Desta forma, o Orçamento evoluiu ao longo da história para um conceito de Orçamento-programa, segundo o qual o Orçamento não é apenas um mero documento de previsão da arrecadação e autorização do gasto, que além de conter a previsão de receitas e a estimativa de despesas a serem realizadas por um governo, em um determinado exercício financeiro mas um documento legal, que contém programas e ações vinculados a um processo

de planejamento público, com objetivos e metas a alcançar no exercício (a ênfase no Orçamento-programa é nas realizações do Governo).

O orçamento é utilizado hodiernamente como instrumento de planejamento da ação governamental, possuindo um aspecto dinâmico, ao contrário do orçamento tradicional já superado, que possuía caráter eminentemente estático.

Apesar de todas as divergências existentes na doutrina, considera-se o orçamento como uma lei formal, que apenas prevê as receitas públicas e autoriza os gastos, não criando direitos subjetivos nem modificando as leis tributárias e financeiras.

Sendo uma lei formal, a simples previsão de despesa na lei orçamentária anual não cria direito subjetivo, não sendo possível se exigir, por via judicial, que uma despesa específica fixada no orçamento seja realizada.

### São listadas as seguintes características da lei orçamentária:

- Lei Formal: formalmente o orçamento é uma lei, mas, conforme vimos acima, em vários casos ela não obriga o Poder Público, que pode, por exemplo, deixar de realizar uma despesa autorizada pelo legislativo; embora lei, em sentido formal não possui coercibilidade.

- Lei Temporária: a lei orçamentária tem vigência limitada.

- Lei Ordinária: todas as leis orçamentárias (PPA, LDO e LOA) são leis ordinárias. Os créditos suplementares e especiais também são aprovados como leis ordinárias.

- Lei Especial: possui processo legislativo diferenciado e trata de matéria específica.

### O orçamento compreende quatro aspectos fundamentais:

a) o jurídico, que envolve a natureza do ato orçamentário quanto aos direitos e obrigações que ele gera à Administração, aos agentes públicos e aos administrados.

b) o político, que indica para qual direção o poder político está atuando, isto é, qual necessidade coletiva entendeu ser de interesse público e usará, para sua satisfação, o serviço público mediante seu critério de gasto.

c) o econômico, quanto às diretrizes econômicas e políticas fiscais adotadas em sua elaboração e que se tornarão postulados a serem seguidos.

d) técnico-financeiro, estabelecendo metodologias e procedimentos administrativos e contábeis adotados à persecução dos fins do instrumento orçamentário.

Os objetivos da política orçamentária são corrigir as falhas de mercado e as distorções, visando manter a estabilidade, melhorar a distribuição de renda, e alocar os recursos com mais eficiência. O Orçamento tem a função de também regular o mercado e coibir

abusos, reduzindo falhas de mercado e externalidades negativas (fatores adversos causados pela produção, como poluição, problemas urbanos, dentre outros).

O Estado intervém de várias formas no mercado, como através da política fiscal e da política monetária, com controle de preços, salários, inflação, dentre outros. São exemplos de instrumentos e recursos utilizados pelo Estado para intervir na economia:

- Política Fiscal: envolve a administração e a geração de receitas, além do cumprimento de metas e objetivos governamentais no orçamento, utilizado para a alocação, distribuição de recursos e estabilização da economia. É possível, com a política fiscal, aumentar a renda e o PIB e aquecer a economia, com uma melhor distribuição de renda.

- Política Regulatória: envolve o uso de medidas legais como decretos, leis, portarias, etc., expedidas como alternativa para se alocar, distribuir os recursos e estabilizar a economia. Com o uso das normas, diversas condutas podem ser banidas, como a criação de monopólios, cartéis, práticas abusivas, poluição, etc.

- Política Monetária: envolve o controle da oferta de moeda, da taxa de juros e do crédito em geral, para efeito de estabilização da economia e influência na decisão de produtores e consumidores. Com a política monetária, pode-se controlar a inflação, preços, restringir a demanda, etc.

O Orçamento Público funciona como um balizador na economia; existindo elevados investimentos governamentais no orçamento, provavelmente haverá reflexos na criação de empregos e aumento de renda; em contraposição, um orçamento restritivo em investimentos, provocará desemprego, desaceleração da economia e decréscimo no produto interno bruto.

#### Natureza Jurídica do Orçamento

O debate sobre a natureza jurídica do orçamento público não é pacífico e a controvérsia nesta matéria ainda é comum. Há entendimentos de que o orçamento público seria uma lei formal. Para outros seria uma lei material. Há quem afirme tratar-se de uma lei especial.

A posição que nos parece mais adequada ao atual ordenamento jurídico brasileiro, em que a arrecadação de receitas e a realização de despesas, no mais das vezes, decorrem de atos-regra (leis, contratos, convênios etc.) – sendo o orçamento um pré-requisito para a realização da despesa –, é a de Ricardo Lobo Torres. Para ele, “a teoria de que o orçamento é lei formal, que apenas prevê as receitas públicas e autoriza os gastos, sem criar direitos subjetivos e sem modificar as leis tributárias e financeiras, é, a nosso ver, a que melhor se adapta ao direito constitucional brasileiro”<sup>1</sup>.

Deste modo, pode-se afirmar que, no Brasil, o orçamento é apenas AUTORIZATIVO. Os gestores só podem realizar as despesas que estejam previstas no orçamento, mas a efetivação das despesas não é obrigatória só pelo fato de estarem projetadas no orçamento. Exemplo: o Governo incluiu no orçamento do próximo ano despesas referentes à construção de novas rodovias. Neste caso, trata-se tão somente de uma intenção. No curso do exercício financeiro, antes de assinar qualquer contrato, o Governo poderá desistir da obra.

Nesse contexto, tem sido o posicionamento do STF: “o simples fato de ser incluída no orçamento uma verba de auxílio a esta ou àquela instituição não gera, de pronto, direito a esse auxílio; (...) a previsão de despesa, em lei orçamentária, não gera direito subjetivo a ser assegurado por via judicial” (Recursos Extraordinários nº 34.581-DF e nº 75.908-PR).

Deixando as controvérsias doutrinárias atinentes à natureza jurídica do orçamento no seu lugar, cabe dizer que o ordenamento jurídico brasileiro trata o orçamento público como LEI (arts. 165 e 84, XXIII, da

CF/1988). Trata-se, contudo, de uma LEI:

- TEMPORÁRIA (vigência limitada);

- ESPECIAL (de conteúdo determinado e processo legislativo peculiar);

- LEI ORDINÁRIA (aprovada por maioria simples).

#### Funções

Dentre as funções consubstanciadas no Orçamento Público, destacamos:

a) A Função Alocativa: diz respeito a promover ajustamentos na alocação de recursos, justifica-se quando o funcionamento do mecanismo de mercado (sistema de ação privada) não garante a necessária eficiência na utilização desses recursos. Portanto, a utilização desse instrumento de atuação se efetiva em situações de “falha de mercado”, como, por exemplo, na presença de externalidades ou de bens públicos.

b) A Função Distributiva: por sua vez, diz respeito a promover ajustamentos na distribuição de renda. Justifica-se seu emprego nos casos em que o resultado distributivo do mecanismo de ação privada não for considerado socialmente justificável ou desejado. Mais uma vez a justificativa está ligada à correção das falhas de mercado.

c) A função Estabilizadora: por fim, está associada à manutenção da estabilidade econômica, justificada como meio de atenuar o impacto social e econômico na presença de inflação ou depressão. Portanto, seu emprego gera estabilidade dos níveis de preço (combate às pressões inflacionárias), diminui os potenciais efeitos da depressão e mantém o nível de emprego (combate ao desemprego), tendo à disposição dois instrumentos macroeconômicos: a política fiscal e a política monetária.

#### Tipos e Técnicas de Orçamento

As técnicas orçamentárias também conhecidas como espécies ou tipos de orçamento, podem ser classificadas da seguinte forma:

- Orçamento Clássico ou Tradicional: Era aquele onde constavam apenas a fixação da despesa e a previsão da receita, sem nenhuma espécie de planejamento das ações do governo. Era peça meramente contábil – financeira, um documento de previsão de receita e de autorização de despesas.

Neste tipo de orçamento não havia preocupação com a realização dos programas de trabalho do governo, preocupando-se apenas com as necessidades dos órgãos públicos para realização das suas tarefas, sem se questionar sobre objetivos e metas.

- Orçamento de Desempenho ou por Realizações: Uma evolução do orçamento clássico foi o chamado orçamento de desempenho em um contexto de Administração por Resultados. Neste tipo de orçamento, o gestor começa a se preocupar com o resultado dos

1 J. Teixeira Machado Jr. e Heraldo da Costa Reis. *A Lei no 4.320 Comentada*. 30. ed., Rio de Janeiro: IBAM, 2000

gastos e não apenas com o gasto em si, ou seja, preocupa-se agora em saber “as coisas que o governo faz e não as coisas que o governo compra”. Apesar de ser um passo importante, o orçamento de desempenho ainda se encontra desvinculado de um planejamento central das ações do governo e, embora já ligado aos objetivos, não pode, ainda, ser considerado um orçamento-programa, visto que lhe falta uma característica essencial, que é a vinculação ao Sistema de Planejamento.<sup>2</sup>

Nesse tipo de orçamento, a ênfase era as coisas que o governo fazia, ou seja, o foco era, basicamente, nos resultados, com desvinculação entre planejamento e orçamento.

Como objetivos do orçamento de desempenho podem ser citados a melhoria da priorização das despesas e o aprimoramento da eficiência técnica. Como meio de alcançar os objetivos realiza-se a vinculação de dotações orçamentárias a resultados, utilizando Informações de Desempenho (ID). Pode abranger todo governo ou ser setorial.

Orçamento por desempenho leva tempo para ser realizado, uma vez que demanda um Sistema de Informações de Desempenho. Ressalta-se que este orçamento possui sua Contabilidade orientada por resultados. Outro ponto de destaque é que a capacitação é crucial, tanto para os ministros responsáveis pela gestão, como o Ministério da Fazenda e outras agências federais, sendo assim, requerendo grandes esforços de capacitação. Por fim, este orçamento de desempenho demanda reformas mais amplas, estas são cruciais e necessitam de muito compromisso político.

- Orçamento Programa: Esse tipo de orçamento foi introduzido no Brasil pela Lei 4320/64 e do Decreto-lei 200/67 e funciona como um plano de trabalho, um instrumento de planejamento da ação do governo, pela identificação dos seus programas de trabalho, projetos e atividades, além do estabelecimento de objetivos e metas a serem implementados, bem como a previsão dos custos relacionados.

A CF/88 implantou definitivamente o orçamento – programa no Brasil, ao estabelecer a normatização da matéria orçamentária pelo PPA, da LDO e da LOA, ficando evidente o extremo zelo do constituinte para com o planejamento das ações do governo.

Alguns autores têm destacado as seguintes vantagens do orçamento-programa em relação a métodos de elaboração orçamentária tradicionais:

- a) melhor planejamento de trabalho;
- b) maior precisão na elaboração dos orçamentos;
- c) melhor determinação das responsabilidades;
- d) maior oportunidade para redução dos custos;
- e) maior compreensão do conteúdo orçamentário por parte do Executivo, do Legislativo e da população em geral
- f) facilidade para identificação de duplicação de funções;
- g) melhor controle da execução do programa;
- h) identificação dos gastos e realizações por programa e sua comparação em termos absolutos e relativos;
- i) apresentação dos objetivos e dos recursos da instituição e do inter-relacionamento entre custos e programas; e
- j) ênfase no que a instituição realiza e não no que ela gasta.

Em sua elaboração, o Orçamento-Programa tem uma lógica que o distingue de outros modelos. Essa lógica pode ser traduzida em fases que, ao serem cumpridas, dão ao orçamento-programa toda a sua peculiaridade. São elas:

- Determinação da situação: identificação dos problemas existentes.
- Diagnóstico da situação: identificação das causas que concorrem para o aparecimento dos problemas.
- Apresentação das soluções: identificação das alternativas viáveis para solucionar os problemas. Estabelecimento das prioridades: ordenamento das soluções encontradas.
- Definição dos objetivos: estabelecimento do que se pretende fazer e o que se conseguirá com isso.
- Determinação das tarefas: identificação das ações necessárias para atingir os objetivos.
- Determinação dos recursos: arrolamento dos meios: recursos humanos, materiais, técnicos, institucionais e serviços de terceiros necessários.
- Determinação dos meios financeiros: expressão monetária dos recursos alocados.

Em síntese, o Orçamento-programa é aquele que apresenta os propósitos, objetivos e metas para os quais a administração solicita os recursos necessários, identifica os custos dos programas propostos para alcançar tais objetivos e os dados quantitativos que medem as realizações e o trabalho realizado dentro de cada programa. Foi introduzido no Brasil por meio da Lei no 4.320/64 e do Decreto-Lei no 200/67. A Constituição Federal de 1988 consolidou definitivamente a adoção do orçamento-programa, ao vincular o processo orçamentário ao PPA, à LDO e à LOA.

#### **Orçamento de Base Zero ou por Estratégia**

É um orçamento de baixo para cima, como se o orçamento estivesse sendo preparado pela primeira vez. Todos os gastos propostos devem ser revistos. A metodologia do OBZ não é adotada no Brasil, em nenhuma das unidades da Federação.

O orçamento de base zero é uma metodologia orçamentária a qual exige que todas as despesas dos órgãos ou das entidades públicas, programas ou projetos governamentais sejam detalhadamente justificadas a cada ano, como se cada item de despesa se tratasse de uma nova iniciativa do governo.

O foco principal do orçamento de base zero é o controle das despesas de capital (investimentos), ou seja, parte-se da premissa do que precisa ser feito e não o que seria bom ser feito. Assim sendo, o orçamento se torna o mais próximo possível da realidade.

Essa espécie de orçamento consiste basicamente em uma análise crítica de todos os recursos solicitados pelos órgãos governamentais. Neste tipo de abordagem, na fase de elaboração da proposta orçamentária, questionar-se-ão as reais necessidades de cada área, sem compromisso com nenhum montante inicial de dotação.

Os órgãos governamentais, por sua vez, deverão justificar anualmente, na fase de elaboração da sua proposta orçamentária, a totalidade de seus gastos, sem utilizar o ano anterior como valor inicial mínimo<sup>3</sup>.

#### **Orçamento Participativo**

Os orçamentos públicos nas democracias representativas são elaborados pelos poderes Executivo e Legislativo. Aliás, segundo os juristas especializados, a principal razão da existência do Legislativo na sua função precípua de representação popular, está na co-participação com o executivo na alocação dos recursos públicos por intermédio da elaboração dos orçamentos. O orçamento participativo incorpora a população

<sup>2</sup> ENAP. *Elaboração e Execução de Orçamento Público*.

<sup>3</sup> ENAP. *Elaboração e Execução de Orçamento Público*.

# CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO

## DEFINIÇÕES, ELEMENTOS E PRESSUPOSTOS.OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

### Organização

O Prof. Antonio C. A. Maximiano define organização como “um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho” (2010, p.3).

Maximiano explica:

- **Objetivos** – o principal é fornecer alguma combinação de produtos e serviços, do qual decorrem outros objetivos, tais como satisfazer clientes, gerar lucros para sócios, gerar empregos, promover bem-estar social etc.

- **Recursos** – as pessoas são o principal recurso tangível das organizações; além dos recursos humanos são necessários recursos materiais, recursos financeiros e recursos intangíveis (tempo, conhecimentos, tecnologias).

- **Processos de transformação** – os processos viabilizam o alcance dos resultados, pois são um conjunto ou sequência de atividades interligadas com início, meio e fim, combinando os recursos para fornecer produtos ou serviços. É a estrutura de ação de um sistema, sendo os mais importantes: processo de produção (transformação de matérias-primas) e processo de administração de recursos humanos (transformação de necessidades de mão-de-obra em pessoas capacitadas e motivadas para atuarem na organização).

- **Divisão do trabalho** – cada pessoa e cada grupo de pessoas são especializadas em tarefas necessárias ao alcance dos objetivos da organização, sendo que a especialização faz superar limitações individuais. A soma das especializações de cada um produz sinergia, um resultado maior que o trabalho individual.

Para Robbins, Decenzo e Wolter (2012, p.127), organização “é a ordenação e agrupamento de funções, alocação de recursos e atribuição de trabalho em um departamento para que as atividades possam ser realizadas conforme o planejado”.

Segundo Chiavenato (2009), a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, que cooperam entre si, comunicando-se e participando em ações conjuntas a fim de alcançarem um objetivo comum. Continua o autor em uma abordagem mais ampla:

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso significa que as organizações são construídas de maneira planejada e elaboradas para atingir determinados objetivos. Elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos ou que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças (CHIAVENATO, 2009, p.12-13).

Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Esse conceito utiliza a noção tradicional de divisão de trabalho ao se referir às diferentes atividades e à coordenação existente na organização e aos recursos humanos como participantes ativos dos destinos dessa organização.

No que se refere à importância econômica e social, a organização permite o emprego dos fatores de produção (terra, capital, trabalho, tecnologia etc.) para satisfazer necessidades humanas de modo racional e sustentável, uma vez que os bens são escassos e as necessidades são ilimitadas.

Com a transformação de recursos em produtos e serviços, a sociedade se beneficia com a geração de renda, empregos, tributos, infra-estrutura, serviços públicos e o equilíbrio do mercado.

Quanto aos tipos de organização, as organizações podem ser públicas ou privadas; com fins econômicos (lucrativos) ou não. Como pessoas jurídicas, sua tipologia segue o Código Civil (Lei 10.406, de 2002):

- **Pessoas jurídicas de direito público interno** – União, Estados, Distrito Federal, Territórios, Municípios, autarquias (inclusive as associações públicas) e demais entidades de caráter público criadas por lei (art. 41);

- **Pessoas jurídicas de direito público externo** – Estados estrangeiros e todas as pessoas regidas pelo direito internacional público (art. 42);

- **Pessoas jurídicas de direito privado** – associações, sociedades, fundações, organizações religiosas e partidos políticos (art. 44). Destas, somente as sociedades possuem fins econômicos.

Funções organizacionais são as tarefas especializadas que ocorrem nos processos da organização, resultando em produtos e serviços. De acordo com Maximiano, as funções mais importantes são:

- **Operações** – também chamada de produção, é a responsável pelo fornecimento do produto ou serviço, por meio da transformação dos recursos.

- **Marketing** – seu objetivo básico é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo, realizando atividades de desenvolvimento de produtos, definição de preços, propaganda e vendas etc. É uma função que ocorre tanto em organizações lucrativas como naquelas que não visam lucro em suas operações.

- **Finanças** – responsável pelo dinheiro da organização, busca a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, inclusive a maximização do lucro quando se trata de empresas. Preocupa-se com a liquidez para saldar obrigações da organização e abrange financiamento (busca de recursos financeiros), investimento (aplicação), controle do desempenho financeiro e destinação dos resultados.

- **Recursos humanos** – também chamada de gestão de pessoas, busca encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita, envolvendo atividades anteriores à contratação do fun-

cionário e posteriores ao seu desligamento, tais como: planejamento de mão-de-obra, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração etc.

- Pesquisa e Desenvolvimento – busca transformar as informações de marketing, as ideias originais e os avanços da ciência em produtos e serviços. Identifica e introduz novas tecnologias, bem como melhora os processos produtivos para redução de custos.

- **Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional na administração é classificada como o conjunto de ordenações, ou conjunto de responsabilidades, sejam elas de autoridade, das comunicações e das decisões de uma organização ou empresa.

É estabelecido através da estrutura organizacional o desenvolvimento das atividades da organização, adaptando toda e qualquer alteração ou mudança dentro da organização, porém essa estrutura pode não ser estabelecida unicamente, deve-se estar pronta para qualquer transformação.

Essa estrutura é dividida em duas formas, estrutura informal e estrutura formal, a estrutura informal é estável e está sujeita a controle, porém a estrutura formal é instável e não está sujeita a controle.

- **Tipos de departamentalização**

É uma forma de sistematização da estrutura organizacional, visa agrupar atividades que possuem uma mesma linha de ação com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Assim, a organização junta recursos, unidades e pessoas que tenham esse ponto em comum.

Quando tratamos sobre organogramas, entramos em conceitos de divisão do trabalho no sentido vertical, ou seja, ligado aos níveis de autoridade e hierarquia existentes. Quando falamos sobre departamentalização tratamos da especialização horizontal, que tem relação com a divisão e variedade de tarefas.

- **Departamentalização funcional ou por funções:** É a forma mais utilizada dentre as formas de departamentalização, se tratando do agrupamento feito sob uma lógica de identidade de funções e semelhança de tarefas, sempre pensando na especialização, agrupando conforme as diferentes funções organizacionais, tais como financeira, marketing, pessoal, dentre outras.

**Vantagens:** especialização das pessoas na função, facilitando a cooperação técnica; economia de escala e produtividade, mais indicada para ambientes estáveis.

**Desvantagens:** falta de sinergia entre os diferentes departamentos e uma visão limitada do ambiente organizacional como um todo, com cada departamento estando focado apenas nos seus próprios objetivos e problemas.

- **Por clientes ou clientela:** Este tipo de departamentalização ocorre em função dos diferentes tipos de clientes que a organização possui. Justificando-se assim, quando há necessidades heterogêneas entre os diversos públicos da organização. Por exemplo (loja de roupas): departamento masculino, departamento feminino, departamento infantil.

**Vantagem:** facilitar a flexibilidade no atendimento às demandas específicas de cada nicho de clientes.

**Desvantagens:** dificuldade de coordenação com os objetivos globais da organização e multiplicação de funções semelhantes nos diferentes departamentos, prejudicando a eficiência, além

de poder gerar uma disputa entre as chefias de cada departamento diferente, por cada uma querer maiores benefícios ao seu tipo de cliente.

- **Por processos:** Resume-se em agregar as atividades da organização nos processos mais importantes para a organização. Sendo assim, busca ganhar eficiência e agilidade na produção de produtos/serviços, evitando o desperdício de recursos na produção organizacional. É muito utilizada em linhas de produção.

**Vantagem:** facilita o emprego de tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento e da mão-de-obra e possibilita um melhor arranjo físico e disposição racional dos recursos, aumentando a eficiência e ganhos em produtividade.

- **Departamentalização por produtos:** A organização se estrutura em torno de seus diferentes tipos de produtos ou serviços. Justificando-se quando a organização possui uma gama muito variada de produtos que utilizem tecnologias bem diversas entre si, ou mesmo que tenham especificidades na forma de escoamento da produção ou na prestação de cada serviço.

**Vantagem:** facilitar a coordenação entre os departamentos envolvidos em um determinado nicho de produto ou serviço, possibilitando maior inovação na produção.

**Desvantagem:** a “pulverização” de especialistas ao longo da organização, dificultando a coordenação entre eles.

- **Departamentalização geográfica:** Ou departamentalização territorial, trata-se de critério de departamentalização em que a empresa se estabelece em diferentes pontos do país ou do mundo, alocando recursos, esforços e produtos conforme a demanda da região.

Aqui, pensando em uma organização Multinacional, pressupondo-se que há uma filial em Israel e outra no Brasil. Obviamente, os interesses, hábitos e costumes de cada povo justificam que cada filial tenha suas especificidades, exatamente para atender a cada povo. Assim, percebemos que, dentro de cada filial nacional, poderão existir subdivisões, para atender às diferentes regiões de cada país, com seus costumes e desejos. Como cada filial estará estabelecida em uma determinada região geográfica e as filiais estarão focadas em atender ao público dessa região. Logo, provavelmente haverá dificuldade em conciliar os interesses de cada filial geográfica com os objetivos gerais da empresa.

- **Departamentalização por projetos:** Os departamentos são criados e os recursos alocados em cada projeto da organização. Exemplo (construtora): pode dividir sua organização em torno das construções “A”, “B” e “C”. Aqui, cada projeto tende a ter grande autonomia, o que viabiliza a melhor consecução dos objetivos de cada projeto.

**Vantagem:** grande flexibilidade, facilita a execução do projeto e proporciona melhores resultados.

**Desvantagem:** as equipes perdem a visão da empresa como um todo, focando apenas no seu projeto, duplicação de estruturas (sugando mais recursos), e insegurança nos empregados sobre sua continuidade ou não na empresa quando o projeto no qual estão alocados se findar.

• **Departamentalização matricial**

Também é chamada de organização em grade, e é uma mistura da departamentalização funcional (mais verticalizada), com uma outra mais horizontalizada, que geralmente é a por projetos.

Nesse contexto, há sempre autoridade dupla ou dual, por responder ao comando da linha funcional e ao gerente da horizontal. Assim, há a matricial forte, a fraca e a equilibrada ou balanceada:

- Forte – aqui, o responsável pelo projeto tem mais autoridade;
- Fraca – aqui, o gerente funcional tem mais autoridade;
- Equilibrada ou Balanceada – predomina o equilíbrio entre os gerentes de projeto e funcional.

Porém, não há consenso na literatura se a departamentalização matricial de fato é um critério de departamentalização, ou um tipo de estrutura organizacional.

**Desvantagens:** filiais, ou projetos, possuem grande autonomia para realizar seu trabalho, dificultando o processo administrativo geral da empresa. Além disso, a dupla subordinação a que os empregados são submetidos pode gerar ambiguidade de decisões e dificuldade de coordenação.

• **Organização formal e informal**

Organização formal trata-se de uma organização onde duas ou mais pessoas se reúnem para atingir um objetivo comum com um relacionamento legal e oficial. A organização é liderada pela alta administração e tem um conjunto de regras e regulamentos a seguir. O principal objetivo da organização é atingir as metas estabelecidas. Como resultado, o trabalho é atribuído a cada indivíduo com base em suas capacidades. Em outras palavras, existe uma cadeia de comando com uma hierarquia organizacional e as autoridades são delegadas para fazer o trabalho.

Além disso, a hierarquia organizacional determina a relação lógica de autoridade da organização formal e a cadeia de comando determina quem segue as ordens. A comunicação entre os dois membros é apenas por meio de canais planejados.

**Tipos de estruturas de organização formal:**

- Organização de Linha
- Organização de linha e equipe
- Organização funcional
- Organização de Gerenciamento de Projetos
- Organização Matricial

Organização informal refere-se a uma estrutura social interligada que rege como as pessoas trabalham juntas na vida real. É possível formar organizações informais dentro das organizações. Além disso, esta organização consiste em compreensão mútua, ajuda e amizade entre os membros devido ao relacionamento interpessoal que constroem entre si. Normas sociais, conexões e interações governam o relacionamento entre os membros, ao contrário da organização formal.

Embora os membros de uma organização informal tenham responsabilidades oficiais, é mais provável que eles se relacionem com seus próprios valores e interesses pessoais sem discriminação.

A estrutura de uma organização informal é plana. Além disso, as decisões são tomadas por todos os membros de forma coletiva. A unidade é a melhor característica de uma organização informal, pois há confiança entre os membros. Além disso, não existem regras e regulamentos rígidos dentro das organizações informais; regras e regulamentos são responsivos e adaptáveis às mudanças.

Ambos os conceitos de organização estão inter-relacionados. Existem muitas organizações informais dentro de organizações formais, portanto, eles são mutuamente exclusivos.

**AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL**

**Funções de administração**

• **Planejamento, organização, direção e controle**

- Planejamento, organização, direção e controle



— **Planejamento**

Processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada. A organização estabelece num primeiro momento, através de um processo de definição de situação atual, de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, que são os objetos do processo de planejamento. O planejamento não é uma tarefa isolada, é um processo, uma seqüência encadeada de atividades que trará um plano.

- Ele é o passo inicial;
- **É uma maneira de ampliar as chances de sucesso;**
- Reduzir a incerteza, jamais eliminá-la;
- Lida com o futuro: Porém, não se trata de adivinhar o futuro;
- Reconhece como o presente pode influenciar o futuro, como as ações presentes podem desenhar o futuro;
- Organização ser PROATIVA e não REATIVA;
- Onde a Organização reconhecerá seus limites e suas competências;
- O processo de Planejamento é muito mais importante do que seu produto final (assertiva);

Idealberto Chiavenato diz: “Planejamento é um **processo de estabelecer objetivos e definir a maneira** como alcança-los”.

- Processo: Sequência de etapas que levam a um determinado fim. O resultado final do processo de planejamento é o PLANO;
- Estabelecer objetivos: Processo de estabelecer um fim;
- Definir a maneira: um meio, maneira de como alcançar.

# ADMINISTRAÇÃO GERAL

## FUNDAMENTOS E EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO; ABORDAGEM SISTÊMICA; FUNÇÕES E HABILIDADES DO ADMINISTRADOR

### ADMINISTRAÇÃO GERAL

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

*“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”*

Ou seja, a Administração vai muito além de apenas “cuidar de uma empresa”, como muitos imaginam, mas compreende a capacidade de conseguir utilizar os recursos existentes (sejam eles: recursos humanos, materiais, financeiros,...) para atingir os objetivos da empresa.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle.

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

*Montana e Charnov*

### Principais abordagens da administração (clássica até contingencial)

É importante perceber que ao longo da história a Administração teve abordagens e ênfases distintas. Apesar de existir há pouco mais de 100 (cem) anos, como todas as ciências, a Administração evoluiu seus conceitos com o passar dos anos.

De acordo com o Professor Idalberto Chiavenato (escritor, professor e consultor administrativo), a Administração possui 7 (sete) abordagens, onde cada uma terá seu aspecto principal e agrupamento de autores, com seu enfoque específico. Uma abordagem, poderá conter 2 (duas) ou mais teorias distintas. São elas:

**1. Abordagem Clássica:** que se desdobra em Administração científica e Teoria Clássica da Administração.

**2. Abordagem Humanística:** que se desdobra principalmente na Teoria das Relações Humanas.

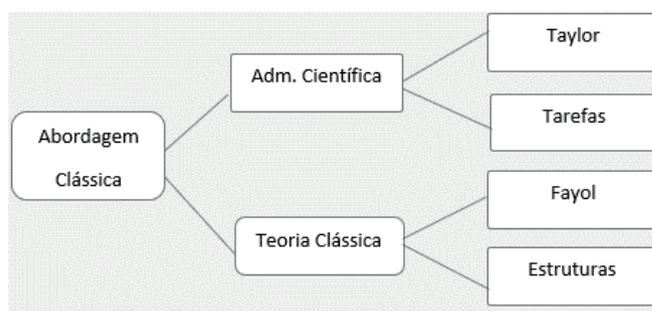
**3. Abordagem Neoclássica:** que se desdobra na Teoria Neoclássica da Administração, dos conceitos iniciais, processos administrativos, como os tipos de organização, departamentalização e administração por objetivos (APO).

**4. Abordagem Estruturalista:** que se desdobra em Teoria Burocrática e Teoria Estruturalista da Administração.

**5. Abordagem Comportamental:** que é subdividida na Teoria Comportamental e Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO).

**6. Abordagem Sistêmica:** centrada no conceito cibernético para a Administração, Teoria Matemática e a Teoria de Sistemas da Administração.

**7. Abordagem Contingencial:** que se desdobra na Teoria da Contingência da Administração.



### Origem da Abordagem Clássica

**1 — O crescimento acelerado e desorganizado das empresas:**

- Ciência que substituiu o empirismo;
- Planejamento de produção e redução do improvisado.

**2 — Necessidade de aumento da eficiência e a competência das organizações:**

- Obtendo melhor rendimento em face da concorrência;
- Evitando o desperdício de mão de obra.

### Abordagem Científica – ORT (Organização Racional do Trabalho)

- Estudo dos tempos e movimentos;
- Estudo da fadiga humana;
- Divisão do trabalho e especialização;
- Desenho de cargo e tarefas;
- Incentivos salariais e premiação de produção;
- Homo Economicus;
- Condições ambientais de trabalho;
- Padronização;
- Supervisão funcional.

**Aspectos da conclusão da Abordagem Científica:** A percepção de que os coordenadores, gerentes e dirigentes deveriam se preocupar com o desenho da divisão das tarefas, e aos operários cabia única e exclusivamente a execução do trabalho, sem questionamentos, apenas execução da mão de obra.

— Comando e Controle: o gerente pensa e manda e os trabalhadores obedecem de acordo com o plano.

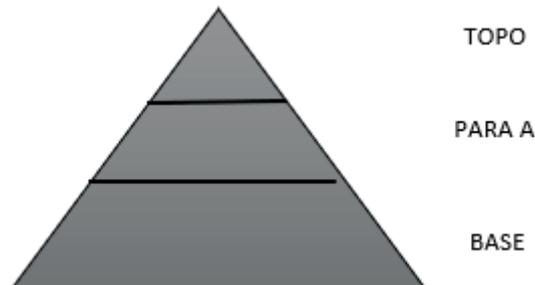
— Uma única maneira correta (the best way).

— Mão de obra e não recursos humanos.

— Segurança, não insegurança. As organizações davam a sensação de estabilidade dominando o mercado.

**Teoria Clássica**

- Aumento da eficiência melhorando a disposição dos órgãos componentes da empresa (departamentos);
- **Ênfase na anatomia (estrutura) e na fisiologia (funcionamento);**
- Abordagem do topo para a base (nível estratégico tático);
- Do todo para as partes.



Diferente do processo neoclássico, na Teoria Clássica temos 5 (cinco) funções – POC3:

- Previsão ao invés de planejamento: Visualização do futuro e traçar programa de ação.
- Organização: Constituir a empresa dos recursos materiais e social.
- Comando: Dirigir e orientar pessoas.
- Coordenação: Ligação, união, harmonizar todos os esforços coletivamente.

Controle: Se certificar de que tudo está ocorrendo de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

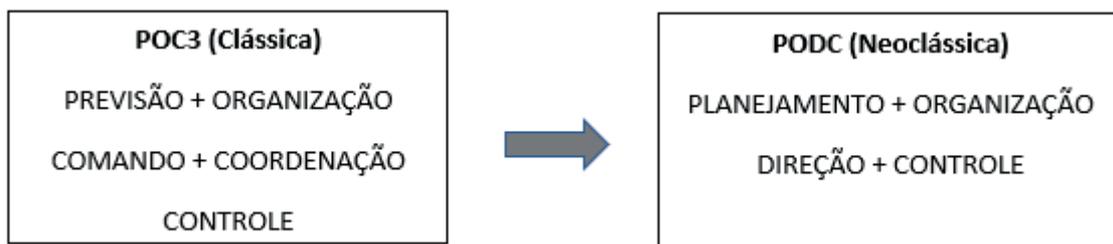
• **Princípios da Teoria Clássica:**

- Dividir o trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de comando;
- Unidade de direção;
- Subordinação dos interesses individuais aos gerais;
- Remuneração do pessoal;
- Centralização;
- Cadeia escalar;
- Ordem;
- Equidade;
- Estabilidade do pessoal;
- Iniciativa;
- Espírito de equipe.

A Abordagem Clássica, junto da Burocrática, dentre todas as abordagens, chega a ser uma das mais importantes.

**Abordagem Neoclássica**

No início de 1950 nasce a Teoria Neoclássica, teoria mais contemporânea, remodelando a Teoria Clássica, colocando novo figurino dentro das novas concepções trazidas pelas mudanças e pelas teorias anteriores. Funções essencialmente humanas começam a ser inseridas, como: Motivação, Liderança e Comunicação. Preocupação com as pessoas passa a fazer parte da Administração.



• **Fundamentos da Abordagem Neoclássica**

- A Administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.
- Deverá se apoiar em princípios basilares, já que envolve diversas situações.
- Princípios universais.
- O universo físico e a cultura interferem no meio ambiente e afetam a Administração.
- Visão mais flexível, de ajustamento, de continuidade e interatividade com o meio.
- Ênfase nos princípios e nas práticas gerais da Administração.
- Reafirmando os postulados clássicos.
- Ênfase nos objetivos e resultados.
- Ecletismo (influência de teorias diversas) nos conceitos.

**Teoria Burocrática**

Tem como pai Max Weber, por esse motivo é muitas vezes chamada de Teoria Weberiana. Para a burocracia a organização alcançaria a eficiência quando explicasse, em detalhes, como as coisas deveriam ser feitas.

Burocracia não é algo negativo, o excesso de funções sim. A Burocracia é a organização eficiente por excelência. O excesso da Burocracia é que transforma ela em algo negativo, o que chamamos de disfunções.

• **Características**

- Caráter formal das normas e regulamentos.
- Caráter formal das comunicações.
- Caráter racional e divisão do trabalho.
- Impessoalidade nas relações.
- Hierarquia de autoridade.
- Rotinas e procedimentos padronizados.
- Competência técnica e meritocracia.
- Especialização da administração.
- Profissionalização dos participantes.
- Completa previsibilidade de comportamento.

• **Disfunções**

- Internalização das regras e apego aos procedimentos.
- Excesso de formalismo e de papelório.
- Resistência às mudanças.
- Despersonalização do relacionamento.
- Categorização como base do processo decisório.
- “Superconformidade” às rotinas e aos procedimentos.
- Exibição de sinais de autoridade.
- Dificuldade no atendimento.

**Abordagem Estruturalista**

A partir da década de 40, tínhamos:

- Teoria Clássica: Mecanicismo – Organização.
- Teoria das Relações Humanas: Romantismo Ingênuo – Pessoas.

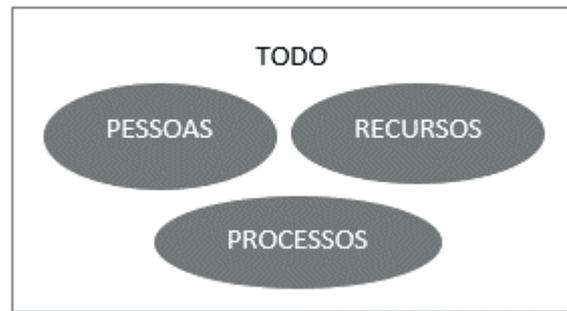
As duas correntes sofreram críticas que revelaram a falta de uma teoria sólida e abrangente, que servisse de orientação para o administrador.

A Abordagem Estruturalista é composta pela Teoria Burocrática e a Teoria Estruturalista. Além da ênfase na estrutura, ela também se preocupa com pessoas e ambiente, se aproxima muito da Teoria de Relações Humanas.

No início da Teoria Estruturalista, vive-se a mesma gênese da Teoria da Burocracia, esse movimento onde só se encontram críticas da Teoria das Relações Humanas às outras Teorias e não se tem uma preposição de um novo método.

- Teoria Clássica: Mecanicismo – Organização.
- Teoria das Relações Humanas: Romantismo Ingênuo – Pessoas.

A Teoria Estruturalista é um desdobramento da Burocracia e uma leve aproximação à Teoria das Relações Humanas. Ainda que a Teoria das Relações Humanas tenha avançado, ela critica as anteriores e não proporciona bases adequadas para uma nova teoria. Já na Teoria Estruturalista da Organização percebemos que o TODO é maior que a soma das partes. Significa que ao se colocar todos os indivíduos dentro de um mesmo grupo, essa sinergia e cooperação dos indivíduos gerará um valor a mais que a simples soma das individualidades. É a ideia de equipe.



• **Teoria Estruturalista - Sociedade de Organizações**

- Sociedade = Conjunto de Organizações (escola, igreja, empresa, família).
- Organizações = Conjunto de Membros (papéis) – (aluno, professor, diretor, pai).

O mesmo indivíduo faz parte de diferentes organizações e tem diferentes papéis.

• **Teoria Estruturalista – O Homem Organizacional:**

- Homem social que participa simultaneamente de várias organizações.
- Características: Flexibilidade; Tolerância às frustrações; Capacidade de adiar as recompensas e poder compensar o trabalho, em detrimento das suas preferências; Permanente desejo de realização.

• **Teoria Estruturalista – Abordagem múltipla:**

- Tanto a organização formal, quanto a informal importam;
- Tanto recompensas salariais e materiais, quanto sociais e simbólicas geram mudanças de comportamento;
- Todos os diferentes níveis hierárquicos são importantes em uma organização;
- Todas as diferentes organizações têm seu papel na sociedade;
- As análises intra organizacional e Inter organizacional são fundamentais.

# ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

## ANÁLISE ORGANIZACIONAL, INSTRUMENTOS DE PESQUISA; ANÁLISE DE PROCESSOS

A análise organizacional é uma ferramenta vital no arsenal de gestão, pois proporciona um entendimento claro e profundo sobre a operacionalidade e a estrutura de uma organização. Através desta análise, é possível discernir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que permeiam o ambiente organizacional. O objetivo é otimizar a eficiência e eficácia operacional, criando um caminho sustentável para o crescimento e a inovação. A análise organizacional muitas vezes se inicia com uma pesquisa robusta, a qual é conduzida utilizando diversos instrumentos.

Os Instrumentos de Pesquisa são a espinha dorsal para coletar dados precisos e relevantes. Estes podem variar desde questionários e entrevistas até a análise de documentos e observação direta. A escolha dos instrumentos é crucial e depende dos objetivos da pesquisa e do tipo de dados que se busca obter. Uma vez coletados os dados, a análise de processos se torna um passo crucial para entender como os diferentes procedimentos e operações interagem entre si dentro da organização.

A Análise de Processos se aprofunda nos procedimentos e operações, identificando ineficiências, gargalos e áreas de melhoria. Utiliza-se de diversas ferramentas como mapeamento de processos, diagramas de fluxo de trabalho e técnicas de modelagem. Esta análise permite visualizar e entender as inter-relações entre diferentes processos e como eles podem ser otimizados para melhorar a eficiência operacional.

Posteriormente, a Implantação e Documentação de Sistemas se tornam etapas cruciais. A implantação de sistemas envolve a introdução de novas soluções tecnológicas ou a atualização das existentes para alinhar as operações com as estratégias delineadas. É um processo que requer planejamento meticuloso, execução e acompanhamento para garantir que os sistemas se integrem perfeitamente às operações existentes. Paralelamente, a documentação de sistemas é essencial para garantir que todos os procedimentos, políticas e sistemas novos ou modificados sejam devidamente registrados. Isso facilita a referência futura, treinamento e garantia de conformidade com as normas e regulamentos pertinentes. O processo de documentação também contribui para a transparência e pode servir como uma base sólida para análises e auditorias futuras.

A integração destes quatro componentes - análise organizacional, instrumentos de pesquisa, análise de processos, e implantação e documentação de sistemas - é crucial para a gestão eficaz e a melhoria contínua dentro de uma organização. Cada aspecto se entrelaça e se complementa, criando uma estrutura robusta para a tomada de decisão informada e a inovação sustentável

## DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

### Conceituação e Finalidade

A análise da distribuição do trabalho é uma técnica especializada de O&M, tendo como finalidade avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos e, dentro destes, quais as tarefas individuais de cada empregado.

**Objetivos da distribuição de Trabalho:** Possibilitar um diagnóstico no qual se verifica a qualidade do trabalho, seu rendimento, sua eficácia, a produtividade e a necessidade de intervenção no sentido da racionalização ou simplificação e aperfeiçoamento do processo.

### A metodologia de análise

A metodologia de análise e distribuição do trabalho consiste no exame do trabalho realizado, individualmente e pelos empregados de um órgão/setor e na sua classificação em atividades e tarefas, permitindo:

- Diagnosticar eventuais tempos mortos;
- Identificar tarefas de maior importância;
- Controlar a correspondência entre o treinamento dos empregados e as tarefas a estes atribuídas;
- Verificar a existência de um equilíbrio na distribuição das várias tarefas.

-Análise do Processamento do Trabalho: Tem como objetivo o estudo das várias fases integrantes do trabalho, considerado em seu conjunto, e dos fluxos dos documentos submetidos ao mesmo processamento.

-Análise das Operações e Posto de Trabalho: Concentra sua atenção sobre a execução das fases das operações, sobre movimentos elementares que são realizados durante seu desenvolvimento, bem assim sobre a organização do posto de trabalho.

**Função:** Corresponde a uma agregação de atividades idênticas, interdependentes, que se encadeiam num único campo especializado de trabalho, devendo, conseqüentemente, para sua maior eficácia, ter seu desenvolvimento alocado a uma unidade organizacional específica, sob uma única direção. Exemplo de uma função simples: compras de material.

**Atividade:** Compreende um agrupamento de uma série de tarefas complementares, correspondendo, assim, a um conjunto de tarefas/ações de cada unidade organizacional, caracterizada pelo consumo de recursos e orientadas para um objetivo definido, de caráter global. Exemplo: pesquisa de mercado, seleção de fornecedores, licitação, diligenciamento, etc.

**Tarefa:** Entendida como o meio qual se atinge cada atividade ou objetivo global de cada unidade organizacional, compreendendo uma ou mais rotinas (passos, movimentos, micromovimentos) referentes aos empregados.

Portanto, são as tarefas seqüências de passos predeterminados, indispensáveis à identificação de uma continuidade operativa, limitadas pelas atribuições do executante. Exemplo: a atividade de licitação envolve as tarefas de elaboração de um edital, recebimento de propostas, efetivação de mapa comparativo de preços etc.

Indicadores de problemas na distribuição do trabalho:

- Insatisfação de outras unidades;
- Demora na transmissão de dados, na entrega de documentos;
- Divulgação em rede de dados incorretos;
- Filas;
- Rendimento individual fraco.

**Etapas da análise da distribuição do trabalho**

- a) Identificação das tarefas individuais;
- b) Agrupar as tarefas semelhantes em atividades ou serviços;
- c) Montar o quadro de distribuição do trabalho;
- d) Analisar o quadro;

**Quadro de Distribuição de Trabalho QDT**

É o instrumento utilizado com o objetivo de se analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades existentes numa dada empresa, por meio do diagnóstico das tarefas executadas por seus empregados, visando aferir a carga de trabalho e a nacionalidade de sua distribuição.

É a ferramenta que estabelece as tarefas efetuadas dentro de uma determinada área, especificando quanto tempo é gasto por cada um dos funcionários na atividade total e individualmente.

A seqüência ordenada de levantamentos para a construção de um QDT para posterior análise da distribuição do trabalho consiste em:

1. **Lista de Tarefas Individuais:** quais as tarefas individuais desenvolvidas pelos empregados do órgão, descritas de forma simples e objetiva, vinculadas às atividades a que se reportam, indicando o tempo gasto na sua execução, durante 1 dia de trabalho;
2. **Lista de Tarefas Semanais:** qual o tempo gasto por semana, por tarefa, num certo período de tempo, com vinculação às atividades a que se reportam: 1 semana por exemplo;
3. **Lista de Atividades:** quais as atividades desenvolvidas pelo órgão, em ordem decrescente de importância, segundo a percepção da chefia;
4. **Quadro de Distribuição do Trabalho:** qual a distribuição das atividades do órgão compiladas, em tarefas, pelos respectivos empregados, com os respectivos tempos e a totalização.

**Fator Tempo**

Está relacionado com o tempo que cada tarefa acaba consumindo em sua execução. É claro que deve, via de regra, existir uma relação direta entre a quantidade de tempo consumido na tarefa e a sua importância declarada na área.

Se isto não for a realidade, deve ser feita a definição exata do porquê que não.

**FLUXOGRAMAS**

**FLUXOGRAMA**

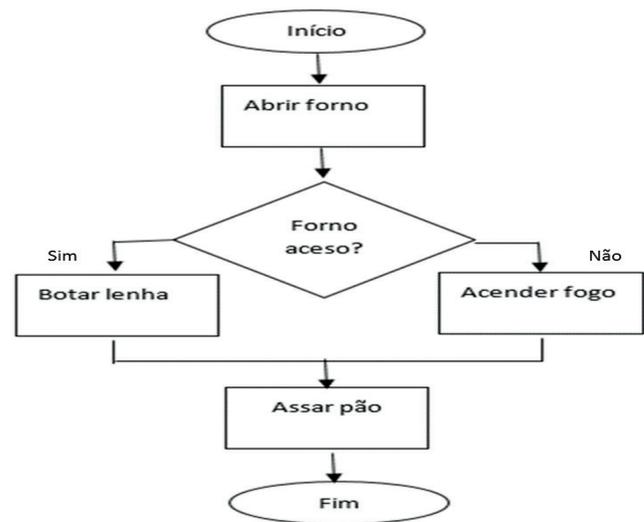
É um recurso que permite visualizar o caminho e o processo de trabalho a serem executados por um setor e/ou departamento, indicando o próximo passo a ser seguido.

Os símbolos utilizados na elaboração do Fluxograma, são de caráter internacional, porém, isso não impede de ser alterado conforme a necessidade.

**Para que serve um Fluxograma?**

O fluxograma é essencial para a melhoria dos métodos de trabalho e serve para:

- Evidenciar o desnecessário;
- Permitir a combinação de tarefas;
- Permitir perceber interrupções de trabalho e as esperas desnecessárias;
- Possibilitar localizar, corrigir e eliminar movimentos desnecessários;
- Possibilitar corrigir os transportes desnecessários;
- Possibilitar estudar, corrigir e obter a melhor seqüência de operações;
- Facilitar o treinamento dos funcionários.



Perceba que um fluxograma descreve as principais atividades que envolvem a tarefa “assar pão”. É um roteiro, um direcionamento, um passo a passo de como fazer determinada tarefa. O fluxograma orienta por etapas, quais seqüências devem ser seguida para conseguir concluir a tarefa solicitada.

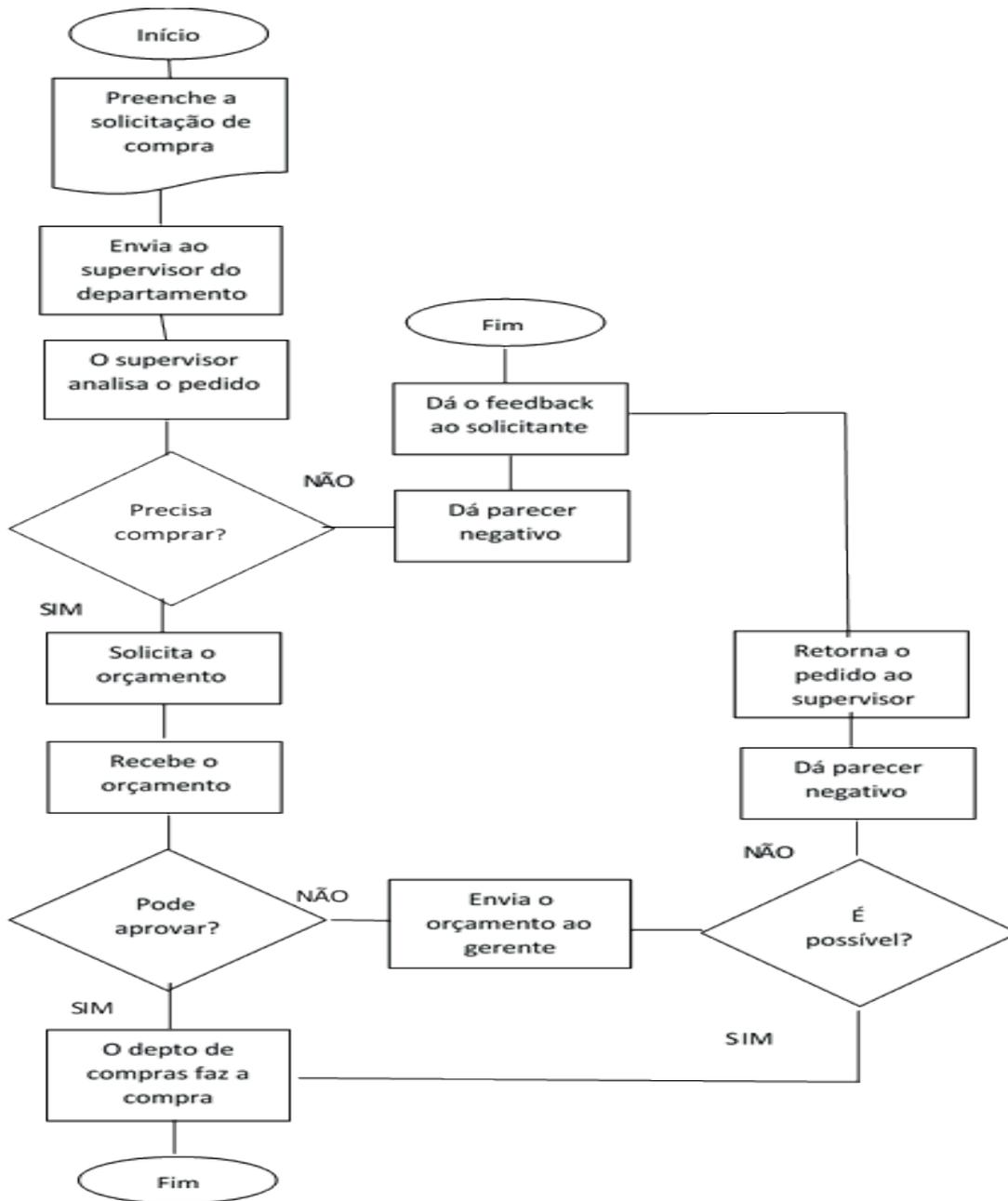
O Fluxograma permite esquematizar e visualizar os sistemas de forma racional, clara e concisa, facilitando seu entendimento geral por todos os envolvidos. Por meio deles o analista de sistemas, organização e método pode representar os vários fatores e as variáveis que ocorrem no sistema, circuitos de informações relacionadas ao processo decisório, bem como unidades organizacionais envolvidas no processo.

**Vantagens do Fluxograma:**

- Permite verificar como funcionam todos os componentes de um sistema;
- Entendimento simples e objetivo;
- Facilita a localização das deficiências no sistema;
- Aplica-se a qualquer sistema, desde o mais simples até o mais complexo;
- Facilita o entendimento nas mudanças feitas no sistema.

Assim, o uso do Fluxograma possibilita:

- Preparação para o aperfeiçoamento de processos empresariais (é preciso conhecer para melhorar);
  - Identificação de atividades críticas para o processo;
  - Conhecimento da sequência e encadeamento das atividades dando uma visão do fluxo do processo;
  - Documentação do processo para análises futuras, adequação a normas e certificações e esclarecer sobre o funcionamento para pessoas recém admitidas na organização;
  - Fortalecimento do trabalho em equipe quando o desenvolvimento dos fluxogramas é feito com a participação de todos os envolvidos.
- Vamos a outro exemplo de Fluxograma, desta vez mais complexo, e referente à área de Administração, mais precisamente detalhando o processo de Compras de um departamento.



O fluxograma é uma ferramenta muito importante para analisar processos e atividades e também para conhecer como o processo funciona.

Os fluxogramas são construídos utilizando-se figuras com funções específicas que traduz cada passo da rotina representando não só a sequência do processo como também a circulação de dados e documentos.



# ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

## CONCEITO E OBJETIVOS; POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com o dicionário de significados<sup>1</sup>, planejamento é o ato ou efeito de planejar, criar um plano para otimizar a alcance de um determinado objetivo, essa palavra pode envolver muitas áreas diferentes, sendo assim, o planejamento é um trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados.

Já a estratégia possui vários significados e é um conceito que está presente em vários contextos, sendo por isso difícil a sua definição, num sentido figurado, uma estratégia normalmente é estipulada para ultrapassar algum problema, e nestes casos pode ser sinônimo de habilidade, astúcia ou esperteza.<sup>2</sup> Do ponto de vista empresarial o planejamento estratégico é usado para melhorar a produtividade e os resultados da empresa.

Por meio do Planejamento Estratégico, é possível adiantar as necessidades e relacionar o emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis, a fim de traçar os caminhos adequados para alcançar objetivos concretos em prazos determinados e em etapas definidas, a partir do conhecimento e avaliação da situação atual.

De acordo com Chiavenato<sup>3</sup>, um dos aspectos mais importante do planejamento estratégico da Gestão de Pessoas (GP), é o alinhamento da função de GP com a estratégia organizacional. Ele afirma que é necessário traduzir os objetivos e estratégias da organização em objetivos e estratégias da GP, e isso é feito por meio do **Planejamento Estratégico da GP**.

Todas as organizações (públicas ou privadas) pensam estrategicamente, entretanto, a maioria delas elabora seu Planejamento Estratégico voltado para a área de marketing, finanças, vendas, produção, atendimento ao cliente, entre outros, e os Recursos Humanos normalmente ficam esquecidos. O Planejamento Estratégico de GP deve ser parte integrante do Planejamento Estratégico da organização como um todo, pois normalmente o primeiro busca uma forma de integrar a função de GP aos objetivos da organização.

Planejar a área de GP, atualmente é fundamental, pois o ambiente empresarial está, cada vez mais, exigente e rigoroso com as organizações. Não há mais espaço para as organizações que seguem modelos de gestão antiquados, as mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores, dirigentes etc.

“O Planejamento Estratégico de GP refere-se a maneira como a função de GP pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, e ao mesmo tempo, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários, trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais.”<sup>4</sup>

### Missão, Visão e Valores

Para se definir o Planejamento Estratégico, tanto da organização como um todo, quanto da GP, é necessário primeiramente definir três elementos importantes, que traduzem a cultura organizacional e são essenciais para a sobrevivência de qualquer organização, esses elementos são:

- Missão;
- Visão;
- Valores.

### Missão

Todas as organizações têm uma missão, essa missão representa o porquê de a empresa existir, sendo assim a missão da empresa deve responder as seguintes perguntas:

- 1) Quem somos nós?
- 2) O que fazemos?
- 3) Por que fazemos o que fazemos?

Essas são questões que norteiam a missão, uma organização tendo as respostas para tais questões conseguirá partir para o próximo passo que é a elaboração da **Visão**. De acordo com Chiavenato<sup>5</sup>, a missão organizacional envolve os objetivos da empresa, e geralmente o seu foco está fora da empresa, isto é, no atendimento as demandas da sociedade, do mercado ou do cliente.

É de extrema importância que todos os envolvidos com a organização saibam e conheçam qual é a missão e os objetivos dela, porque se as pessoas não sabem por que ela existe e para onde pretendem ir, elas jamais saberão qual o melhor caminho a seguir.<sup>6</sup> É a missão que define a estratégia organizacional e indica o caminho a ser seguido pela organização.

### Visão

O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torna-lo rapidamente um sucesso. De uma maneira bem simplista, Chiavenato define Visão como a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro, e geralmente ela está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que com aquilo que ela realmente é.<sup>7</sup>

1 Disponível em: <https://www.significados.com.br/?s=planejamento> - Acesso 07.01.2020 as 11h30.

2 Disponível em: <https://www.significados.com.br/estrategia/> - Acesso 07.01.2020 as 11h35.

3 CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

4 *Idem*

5 CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

6 CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

7 *Idem*

Para o alcance da Visão, que seria o objetivo maior da organização, objetivos menores devem ser estabelecidos, cada equipe atrelada com a missão deve unir os esforços individuais e globais para conseguir que a Visão seja realidade. A visão também possui algumas questões norteadoras assim como a missão, sendo elas:

- 1) Onde a empresa pretende chegar?
- 2) O que seremos no futuro?
- 3) Quais estratégias serão traçadas?
- 4) Os colaboradores estão contribuindo para o alcance da Visão?
- 5) Quais são os próximos passos?
- 6) Quais novos produtos serão lançados?

Por meio das questões norteadoras fica mais claro aos colaboradores quanto ao que se pretende para o crescimento diário a fim de conquistar o estabelecido na Visão.

### Valores

Valores são considerados como crenças e princípios dotados por uma empresa para servirem de exemplos nas condutas e comportamentos tomados pelos colaboradores dentro e fora do ambiente de trabalho. Podemos considerá-los como crenças básicas sobre o que se pode ou não fazer, sobre o que é ou não importante. As organizações em geral priorizam certos valores (como por exemplo: as pessoas são o ativo mais importante ou o cliente tem sempre razão) que funcionam como padrões orientadores do comportamento das pessoas.

A moderna Gestão de Pessoas não pode ficar distanciada da Missão Organizacional, até porque a missão se realiza e se concretiza por meio das pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão. Para tanto, torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional por meio do trabalho e das atividades em equipe.

### Modelos de Planejamento de GP

O Planejamento Estratégico de GP não se restringe apenas a quantidade de pessoas necessárias para as operações organizacionais, ele envolve muito mais do que isso. É necessário lidar com competências disponíveis e competências necessárias ao sucesso organizacional, talentos, definição de objetivos, arquitetura organizacional adequadas, estilo de gestão, recompensas e incentivos pelo alcance de objetivos, definição da missão e da visão organizacional e uma plataforma que permita aos gerentes trabalharem com suas equipes de maneira eficiente e eficaz.<sup>8</sup>

Sabemos que o Planejamento Estratégico é composto pelo Estratégico, Tático e Operacional, vejamos cada um desses modelos a seguir:

#### Modelos Estratégicos de Planejamento de GP

Esses modelos são os mais globais quando se trata da atuação que a GP está plugada nas necessidades organizacionais mais amplas, como estrutura organizacional mais dinâmica, a cultura organizacional mais participativa, construção e contínua atualização das competências organizacionais e apoio nos negócios da empresa.

#### Modelos Táticos de Planejamento de GP

Esse modelo pode focar tanto no nível intermediário da organização (envolvendo todos os gerentes como gestores de pessoas) como atuar especificamente para cada departamento ou unidade organizacional da empresa para assim facilitar o alcance de metas e objetivos táticos.

#### Modelos Operacionais de Planejamento de GP

Esse é o modelo que mais é usado pelas organizações, trata-se de modelos quantitativos e simples baseados em experiências anteriores, isto é, baseados em dados estatísticos, geralmente são restritos ao nível operacional da organização.<sup>9</sup>

Há vários modelos operacionais de planejamento de GP, alguns são genéricos e abrangem a organização como um todo, enquanto outros são mais específicos para determinados níveis ou departamentos. A seguir vejamos os modelos que compõem o Modelo Operacional:

**1. Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço:** baseado no modelo de que as necessidades das pessoas são uma variável dependente da procura estimada do produto/serviço. Essa relação é influenciada por vários fatores como: tecnologia, produtividade, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros, etc. O presente modelo é muito limitado, pois se reduz à aspectos quantitativos, desconsiderando aspectos importantíssimos, como: greves, estratégias dos concorrentes, fatos imprevistos.

**2. Modelo baseado em segmentos de cargos:** restrito ao nível operacional esse modelo de planejamento de pessoal operacional é muito utilizado por organizações de grande porte. Ele consiste em: escolher um fator estratégico cuja variação afeta proporcionalmente a necessidade de pessoal, em seguida estabelecer o nível histórico e futuro para cada fator. Depois determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade, e finalmente projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade. Este modelo possui as mesmas limitações do modelo anterior.

**3. Modelo de substituição de postos-chave:** neste modelo é feito um mapeamento das possíveis substituições para o planejamento de funcionários. O sistema é elaborado a partir de um organograma com informações gerenciais, onde em cada retângulo será apresentado o nome de um funcionário com informações para que a decisão possa ser tomada. Os funcionários poderão ser classificados, como: funcionários preparados para promoção, funcionários que precisa de uma maior experiência no cargo que ocupa e funcionário com substituto já preparado. No organograma em cada retângulo será apresentado o nome e a idade do funcionário na parte superior e na parte inferior será apresentado o nome, idade, e informações necessárias dos possíveis substitutos. Essa modelo também pode funcionar como plano de carreira.

**4. Modelo baseado no fluxo de pessoal:** neste modelo é feito um mapeamento do fluxo de pessoas que entram e saem da empresa, através de uma análise de entradas, saídas, promoções e transferências internas. Este modelo é indicado para empresas que não tem planos de extensão, pois é de natureza quantitativa

<sup>8</sup> CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

e contábil. Um dos objetivos do presente modelo é antecipar os efeitos de promoções, as dificuldades de recrutamento e aumento da rotatividade.

**5. Modelo de planejamento operacional integrado:** é um modelo mais abrangente e amplo. Este tipo de planejamento leva em conta quatro fatores: volume de produção planejado pela organização, mudanças tecnológicas dentro da organização que podem alterar a produtividade das pessoas, condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela e planejamento de carreiras dentro da organização. Permite um diagnóstico razoável para tomada de decisões.

A maioria dos modelos apresentados funcionam como esquemas quantitativos, desprezando aspectos intangíveis das pessoas, como atitudes, comportamento, habilidades.

#### **Estratégia Organizacional aplicada a Gestão de Pessoas**

Para Chiavenato<sup>10</sup> a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a cerca. Geralmente essas estratégias têm os seguintes aspectos básicos:

- É definida pelo nível institucional da organização;
- É projetada à longo prazo;
- Envolve a empresa em sua totalidade; e
- É um mecanismo de aprendizagem organizacional.

A estratégia é baseada nos objetivos organizacionais, na missão e na visão e é determinada por dois tipos de análises: a **Análise Ambiental** e a **Análise Organizacional**.

- A análise ambiental é uma espécie de mapeamento para conhecer o que existe no ambiente, analisando as oportunidades a ser aproveitadas e as ameaças a ser neutralizadas.

- A análise organizacional é um levantamento de informações acerca da empresa, é um diagnóstico dos pontos fracos e fortes da organização. A interligação entre: missão, visão, objetivos, análises ambiental e organizacional.

A estratégia organizacional no aspecto da GP é um conjunto de atitudes que se fomenta num ambiente de grande competitividade, onde se deve aproveitar as oportunidades externas e neutralizar as ameaças de ambiente de forma simultânea. A estratégia é o caminho escolhido para encarar as turbulências do mercado.

#### **Fatores que intervêm no Planejamento Estratégico de GP**

Existem alguns fatores que causam grandes alterações no Planejamento Estratégico de GP, entre eles temos: o absenteísmo, a rotatividade de pessoal e as mudanças da força de trabalho.

#### **Absenteísmo**

O absenteísmo, ou ausentismo, é a frequência e/ou duração do tempo perdido quando os colaboradores não comparecem na organização para trabalhar, senso assim, o absenteísmo constitui a soma dos períodos em que os colaboradores se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, atraso ou algum motivo interveniente.<sup>11</sup>

As causas do absenteísmo foram estudadas intensamente e chegou-se à conclusão que ele é afetado pela capacidade profissional das pessoas e pela motivação para o emprego, além dos fatores internos e externos ao trabalho. Muitas empresas têm investido fortemente em incentivos a presença e desestímulos a ausências ao trabalho.

#### **Rotatividade de Pessoal (ou Turnover)**

A rotatividade de pessoal é resultante da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. O desligamento pode ser por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização, no primeiro caso o desligamento pode ocorrer por insatisfação do funcionário com a organização ou pode ocorrer pela visualização de oportunidades mais atrativas em outras empresas. Algumas organizações estão implementando incentivos para que os funcionários se demitam como é o caso do Plano de Demissão Espontânea (PDE). No segundo caso a empresa decide desligar o funcionário, e vários motivos podem contribuir para isso: necessidade de redução da força de trabalho, substituição por outro mais adequado as suas necessidades, etc.

#### **Mudanças nos requisitos da Força de Trabalho**

As mudanças na força de trabalho também interferem no Planejamento Estratégico de GP. As mudanças que ocorrem nas organizações afetam diretamente as pessoas que nelas trabalham. O impacto de novas tecnologias, as aceleradas mudanças que ocorrem no mundo são fatores condicionantes para as mudanças na força de trabalho. A principal consequência dessas mudanças é a falta de pessoas habilitadas para desenvolver estas novas funções que estão surgindo. Esse quadro exige do RH grandes recursos para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter pessoas.

### **CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAIS.**

*Prezado Candidato, o tema supracitado, já foi abordado na matéria de Administração Geral*

### **QUALIDADE E EXCELÊNCIA NA GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

#### **EXCELÊNCIA NA GESTÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS.**

Um dos fatores que mais provoca perda de produtividade nos serviços públicos é o excesso de burocracia, que além de não impedir corrupções e fraudes, tem inibido o desempenho das empresas, motivado a sonegação fiscal e incentivado a informalidade.

Um dos maiores entraves para a melhoria dos serviços públicos no Brasil era a maneira secundária com que a administração pública encarava a necessidade da formação de quadros e de uma profissionalização muito mais intensa. Enquanto o Brasil não fizesse a reforma administrativa para modernizar a administração pública.

Baseado nos princípios constitucionais que regem a administração pública (legalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade e eficiência), é dever do servidor prezar pela prestação de serviços de qualidade. Para a excelência pode ser atingida por meio de avaliação de desempenho e produtividade. Esse modelo foi implantado pelo governo de São Paulo e pode ser usado como ferramenta na busca da excelência do serviço público.

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

<sup>11</sup> *Idem*

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

## ADMINISTRAÇÃO DIRETA E INDIRETA – ATRIBUIÇÕES

### Administração direta e indireta

A princípio, infere-se que Administração Direta é correspondente aos órgãos que compõem a estrutura das pessoas federativas que executam a atividade administrativa de maneira centralizada. O vocábulo “Administração Direta” possui sentido abrangente vindo a compreender todos os órgãos e agentes dos entes federados, tanto os que fazem parte do Poder Executivo, do Poder Legislativo ou do Poder Judiciário, que são os responsáveis por praticar a atividade administrativa de maneira centralizada.

Já a Administração Indireta, é equivalente às pessoas jurídicas criadas pelos entes federados, que possuem ligação com as Administrações Diretas, cujo fulcro é praticar a função administrativa de maneira descentralizada.

Tendo o Estado a convicção de que atividades podem ser exercidas de forma mais eficaz por entidade autônoma e com personalidade jurídica própria, o Estado transfere tais atribuições a particulares e, ainda pode criar outras pessoas jurídicas, de direito público ou de direito privado para esta finalidade. Optando pela segunda opção, as novas entidades passarão a compor a Administração Indireta do ente que as criou e, por possuírem como destino a execução especializado de certas atividades, são consideradas como sendo manifestação da descentralização por serviço, funcional ou técnica, de modo geral.

### Desconcentração e Descentralização

Consiste a desconcentração administrativa na distribuição interna de competências, na esfera da mesma pessoa jurídica. Assim sendo, na desconcentração administrativa, o trabalho é distribuído entre os órgãos que integram a mesma instituição, fato que ocorre de forma diferente na descentralização administrativa, que impõe a distribuição de competência para outra pessoa, física ou jurídica.

Ocorre a desconcentração administrativa tanto na administração direta como na administração indireta de todos os entes federativos do Estado. Pode-se citar a título de exemplo de desconcentração administrativa no âmbito da Administração Direta da União, os vários ministérios e a Casa Civil da Presidência da República; em âmbito estadual, o Ministério Público e as secretarias estaduais, dentre outros; no âmbito municipal, as secretarias municipais e as câmaras municipais; na administração indireta federal, as várias agências do Banco do Brasil que são sociedade de economia mista, ou do INSS com localização em todos os Estados da Federação.

Ocorre que a desconcentração ensina a existência de vários órgãos, sejam eles órgãos da Administração Direta ou das pessoas jurídicas da Administração Indireta, e devido ao fato desses órgãos estarem dispostos de forma interna, segundo uma relação de subordinação de hierarquia, entende-se que a desconcentração administrativa está diretamente relacionada ao princípio da hierarquia.

Registra-se que na descentralização administrativa, ao invés de executar suas atividades administrativas por si mesmo, o Estado transfere a execução dessas atividades para particulares e, ainda a outras pessoas jurídicas, de direito público ou privado.

Explicita-se que, mesmo que o ente que se encontra distribuindo suas atribuições e detenha controle sobre as atividades ou serviços transferidos, não existe relação de hierarquia entre a pessoa que transfere e a que acolhe as atribuições.

### Criação, extinção e capacidade processual dos órgãos públicos

Os arts. 48, XI e 61, § 1º da CFB/1988 dispõem que a criação e a extinção de órgãos da administração pública dependem de lei de iniciativa privativa do chefe do Executivo a quem compete, de forma privada, e por meio de decreto, dispor sobre a organização e funcionamento desses órgãos públicos, quando não ensejar aumento de despesas nem criação ou extinção de órgãos públicos (art. 84, VI, b, CF/1988). Desta forma, para que haja a criação e extinção de órgãos, existe a necessidade de lei, no entanto, para dispor sobre a organização e o funcionamento, denota-se que poderá ser utilizado ato normativo inferior à lei, que se trata do decreto. Caso o Poder Executivo Federal desejar criar um Ministério a mais, o presidente da República deverá encaminhar projeto de lei ao Congresso Nacional. Porém, caso esse órgão seja criado, sua estruturação interna deverá ser feita por decreto. Na realidade, todos os regimentos internos dos ministérios são realizados por intermédio de decreto, pelo fato de tal ato se tratar de organização interna do órgão. Vejamos:

– **Órgão:** é criado por meio de lei.

– **Organização Interna:** pode ser feita por **DECRETO**, desde que não provoque aumento de despesas, bem como a criação ou a extinção de outros órgãos.

– **Órgãos De Controle:** Trata-se dos prepostos a fiscalizar e controlar a atividade de outros órgãos e agentes”. Exemplo: Tribunal de Contas da União.

### Pessoas administrativas

Explicita-se que as entidades administrativas são a própria Administração Indireta, composta de forma taxativa pelas autarquias, fundações públicas, empresas públicas e sociedades de economia mista.

De forma contrária às pessoas políticas, tais entidades, não são reguladas pelo Direito Administrativo, não detendo poder político e encontram-se vinculadas à entidade política que as criou. Não existe hierarquia entre as entidades da Administração Pública indireta e os entes federativos que as criou. Ocorre, nesse sentido, uma vinculação administrativa em tais situações, de maneira que os entes federativos somente conseguem manter-se no controle se as entidades da Administração Indireta estiverem desempenhando as funções para as quais foram criadas de forma correta.

**Pessoas políticas**

As pessoas políticas são os entes federativos previstos na Constituição Federal. São eles a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. Denota-se que tais pessoas ou entes, são regidos pelo Direito Constitucional, vindo a deter uma parcela do poder político. Por esse motivo, afirma-se que tais entes são autônomos, vindo a se organizar de forma particular para alcançar as finalidades avençadas na Constituição Federal.

Assim sendo, não se confunde autonomia com soberania, pois, ao passo que a autonomia consiste na possibilidade de cada um dos entes federativos organizar-se de forma interna, elaborando suas leis e exercendo as competências que a eles são determinadas pela Constituição Federal, a soberania nada mais é do que uma característica que se encontra presente somente no âmbito da República Federativa do Brasil, que é formada pelos referidos entes federativos.

**Autarquias**

As autarquias são pessoas jurídicas de direito público interno, criadas por lei específica para a execução de atividades especiais e típicas da Administração Pública como um todo. Com as autarquias, a impressão que se tem, é a de que o Estado veio a descentralizar determinadas atividades para entidades eivadas de maior especialização.

As autarquias são especializadas em sua área de atuação, dando a ideia de que os serviços por elas prestados são feitos de forma mais eficaz e venham com isso, a atingir de maneira contundente a sua finalidade, que é o bem comum da coletividade como um todo. Por esse motivo, aduz-se que as autarquias são um serviço público descentralizado. Assim, devido ao fato de prestarem esse serviço público especializado, as autarquias acabam por se assemelhar em tudo o que lhes é possível, ao entidade estatal a que estiverem servindo. Assim sendo, as autarquias se encontram sujeitas ao mesmo regime jurídico que o Estado. Nos dizeres de Hely Lopes Meirelles, as autarquias são uma “*longa manus*” do Estado, ou seja, são executoras de ordens determinadas pelo respectivo ente da Federação a que estão vinculadas.

As autarquias são criadas por lei específica, que de forma obrigacional deverá ser de iniciativa do Chefe do Poder Executivo do ente federativo a que estiver vinculada. Explicita-se também que a função administrativa, mesmo que esteja sendo exercida tipicamente pelo Poder Executivo, pode vir a ser desempenhada, em regime totalmente atípico pelos demais Poderes da República. Em tais situações, infere-se que é possível que sejam criadas autarquias no âmbito do Poder Legislativo e do Poder Judiciário, oportunidade na qual a iniciativa para a lei destinada à sua criação, deverá, obrigatoriamente, segundo os parâmetros legais, ser feita pelo respectivo Poder.

**— Empresas Públicas****Sociedades de Economia Mista**

São a parte da Administração Indireta mais voltada para o direito privado, sendo também chamadas pela maioria doutrinária de empresas estatais.

Tanto a empresas públicas, quanto as sociedades de economia mista, no que se refere à sua área de atuação, podem ser divididas entre prestadoras diversas de serviço público e plenamente

atuantes na atividade econômica de modo geral. Assim sendo, obtemos dois tipos de empresas públicas e dois tipos de sociedades de economia mista.

Ressalta-se que ao passo que as empresas estatais exploradoras de atividade econômica estão sob a égide, no plano constitucional, pelo art. 173, sendo que a sua atividade se encontra regida pelo direito privado de maneira prioritária, as empresas estatais prestadoras de serviço público são reguladas, pelo mesmo diploma legal, pelo art. 175, de maneira que sua atividade é regida de forma exclusiva e prioritária pelo direito público.

– **Observação importante:** todas as empresas estatais, sejam prestadoras de serviços públicos ou exploradoras de atividade econômica, possuem personalidade jurídica de direito privado.

O que diferencia as empresas estatais exploradoras de atividade econômica das empresas estatais prestadoras de serviço público é a atividade que exercem. Assim, sendo ela prestadora de serviço público, a atividade desempenhada é regida pelo direito público, nos ditames do artigo 175 da Constituição Federal que determina que “incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos.” Já se for exploradora de atividade econômica, como maneira de evitar que o princípio da livre concorrência reste-se prejudicado, as referidas atividades deverão ser reguladas pelo direito privado, nos ditames do artigo 173 da Constituição Federal, que assim determina:

*Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei. § 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre:*

*I – sua função social e formas de fiscalização pelo Estado e pela sociedade;*

*II – a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;*

*III – licitação e contratação de obras, serviços, compras e alienações, observados os princípios da Administração Pública;*

*IV – a constituição e o funcionamento dos conselhos de Administração e fiscal, com a participação de acionistas minoritários;*

*V – os mandatos, a avaliação de desempenho e a responsabilidade dos administradores*

Vejamos em síntese, algumas características em comum das empresas públicas e das sociedades de economia mista:

- Devem realizar concurso público para admissão de seus empregados;
- Não estão alcançadas pela exigência de obedecer ao teto constitucional;
- Estão sujeitas ao controle efetuado pelos Tribunais de Contas, bem como ao controle do Poder Legislativo;
- Não estão sujeitas à falência;
- Devem obedecer às normas de licitação e contrato administrativo no que se refere às suas atividades-meio;
- Devem obedecer à vedação à acumulação de cargos prevista constitucionalmente;

– Não podem exigir aprovação prévia, por parte do Poder Legislativo, para nomeação ou exoneração de seus diretores.

#### **Fundações e outras entidades privadas delegatárias**

Identifica-se no processo de criação das fundações privadas, duas características que se encontram presentes de forma contundente, sendo elas a doação patrimonial por parte de um instituidor e a impossibilidade de terem finalidade lucrativa.

O Decreto 200/1967 e a Constituição Federal Brasileira de 1988 conceituam Fundação Pública como sendo um ente de direito predominantemente de direito privado, sendo que a Constituição Federal dá à Fundação o mesmo tratamento oferecido às Sociedades de Economia Mista e às Empresas Públicas, que permite autorização da criação, por lei e não a criação direta por lei, como no caso das autarquias.

Entretanto, a doutrina majoritária e o STF aduzem que a Fundação Pública poderá ser criada de forma direta por meio de lei específica, adquirindo, desta forma, personalidade jurídica de direito público, vindo a criar uma Autarquia Fundacional ou Fundação Autárquica.

– **Observação importante:** a autarquia é definida como serviço personificado, ao passo que uma autarquia fundacional é conceituada como sendo um patrimônio de forma personificada destinado a uma finalidade específica de interesse social.

Vejamos como o Código Civil determina:

*Art. 41 - São pessoas jurídicas de direito público interno:(...)*

*IV - as autarquias, inclusive as associações públicas;*

*V - as demais entidades de caráter público criadas por lei.*

No condizente à Constituição, denota-se que esta não faz distinção entre as Fundações de direito público ou de direito privado. O termo Fundação Pública é utilizado para diferenciar as fundações da iniciativa privada, sem que haja qualquer tipo de ligação com a Administração Pública.

No entanto, determinadas distinções poderão ser feitas, como por exemplo, a imunidade tributária recíproca que é destinada somente às entidades de direito público como um todo. Registra-se que o foro de ambas é na Justiça Federal.

#### **— Delegação Social**

##### **Organizações sociais**

As organizações sociais são entidades privadas que recebem o atributo de Organização Social. Várias são as entidades criadas por particulares sob a forma de associação ou fundação que desempenham atividades de interesse público sem fins lucrativos. Ao passo que algumas existem e conseguem se manter sem nenhuma ligação com o Estado, existem outras que buscam se aproximar do Estado com o fito de receber verbas públicas ou bens públicos com o objetivo de continuarem a desempenhar sua atividade social. Nos parâmetros da Lei 9.637/1998, o Poder Executivo Federal poderá constituir como Organizações Sociais pessoas jurídicas de direito privado, que não sejam de fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde, atendidos os requisitos da lei. Ressalte-se que as entidades privadas que vierem a atuar nessas áreas poderão receber a qualificação de OSs.

Lembremos que a Lei 9.637/1998 teve como fulcro transferir os serviços que não são exclusivos do Estado para o setor privado, por intermédio da absorção de órgãos públicos, vindo a substituí-los por entidades privadas. Tal fenômeno é conhecido como publicização. Com a publicização, quando um órgão público é extinto, logo, outra entidade de direito privado o substitui no serviço anteriormente prestado. Denota-se que o vínculo com o poder público para que seja feita a qualificação da entidade como organização social é estabelecido com a celebração de contrato de gestão. Outrossim, as Organizações Sociais podem receber recursos orçamentários, utilização de bens públicos e servidores públicos.

##### **Organizações da sociedade civil de interesse público**

São conceituadas como pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, nas quais os objetivos sociais e normas estatutárias devem obedecer aos requisitos determinados pelo art. 3º da Lei n. 9.790/1999. Denota-se que a qualificação é de competência do Ministério da Justiça e o seu âmbito de atuação é parecido com o da OS, entretanto, é mais amplo.

Vejamos:

*Art. 3º A qualificação instituída por esta Lei, observado em qualquer caso, o princípio da universalização dos serviços, no respectivo âmbito de atuação das Organizações, somente será conferida às pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujos objetivos sociais tenham pelo menos uma das seguintes finalidades:*

*I – promoção da assistência social;*

*II – promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;*

*III – promoção gratuita da educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;*

*IV – promoção gratuita da saúde, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata esta Lei;*

*V – promoção da segurança alimentar e nutricional;*

*VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; VII – promoção do voluntariado;*

*VIII – promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza;*

*IX – experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito;*

*X – promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita de interesse suplementar;*

*XI – promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais;*

*XII – estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades mencionadas neste artigo.*

A lei das Oscips apresenta um rol de entidades que não podem receber a qualificação. Vejamos:

*Art. 2º Não são passíveis de qualificação como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, ainda que se dediquem de qualquer forma às atividades descritas no art. 3º desta Lei:*

*I – as sociedades comerciais;*

*II – os sindicatos, as associações de classe ou de representação de categoria profissional;*